

CARACTERIZACIÓN DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

**Lizeth Paola Martín Zamora
Ángela Aguilar
Luis Enrique Cucás Calderón**

**UNIVERSIDAD ECCI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y PUBLICIDAD
BOGOTÁ, D.C.
2016**

CARACTERIZACIÓN DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

**Lizeth Paola Martín Zamora
Ángela Aguilar
Luis Enrique Cucás Calderón**

Proyecto de grado

**JULIO ALBERTO PEREA SANDOVAL
MSc. Administración**

**UNIVERSIDAD ECCI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y PUBLICIDAD
BOGOTÁ, D.C.
2016**

Tabla de contenido

1. Objetivos de la investigación	4
1.1. Objetivo general	4
1.2. Objetivos específicos	4
2. Metodología y alcance	5
3. Marco conceptual y teórico	7
4. Marco histórico en Colombia.....	16
5. Impacto económico	40
6. Gestión administrativa, comercial y comunicacional	46
6.1. Proceso comercial	46
6.2. Proceso administrativo.....	50
6.3. Proceso de comunicación.....	52
7. Uso de tecnologías	55
8. Conclusiones	61
Referencias.....	63
Anexos	75

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo general

Caracterizar la gran superficie colombiana, su inicio, evolución, impacto económico y factores de formalidad a través de una investigación no experimental de tipo longitudinal (trend).

1.2. Objetivos específicos

1. Realizar una exploración documental y bibliográfica acerca de los inicios y evolución de las grandes superficies en Colombia.
2. Conceptualizar el impacto económico de las grandes superficies en Colombia.
3. Investigar los procesos administrativos, procesos de comercialización y procesos de comunicación de las grandes superficies en Colombia.
4. Investigar el uso de nuevas tecnologías.

2. Metodología y alcance

Debido a que la idea de esta investigación es caracterizar las grandes superficies en Colombia observando sus prácticas y gestión a través del tiempo por medio de diferentes variables (económicas, administrativas, tecnológicas, etc.), nos apoyaremos en una investigación experimental de diseño longitudinal de tendencia o ‘trend’ debido a que este tipo de estudio nos permite analizar los cambios que se han dado en las variables de interés para nuestro estudio, documentando los impactos de importancia.

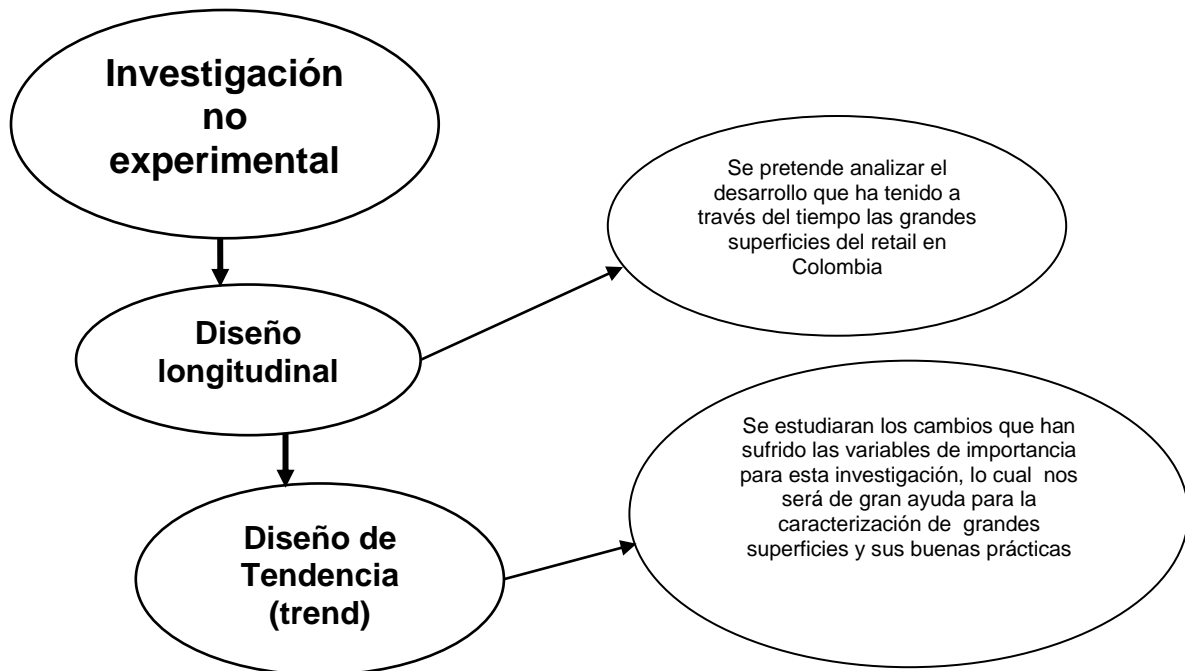


Figura 1. Diseño metodológico implementado en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Las cadenas de retail que fueron tenidas en cuenta para el proyecto son: Grupo Éxito, Cencosud, Olímpica, Falabella, Homecenter, Ripley y La 14.

Para la consecución de los objetivos de la presente investigación se ha acudido principalmente a la recopilación de información desde las páginas de las compañías involucradas, revistas enfocadas en temas económicos y administrativos además de periódicos reconocidos, esto con el fin de realizar líneas de tiempo que revelan una cadena de los hechos históricos más relevantes de las empresas en cuestión y obtener datos que correspondan al uso de la tecnología en el retail.

Adicionalmente se ha desarrollado un instrumento para profundizar en la información de los procesos de gestión relacionada con las áreas comerciales, administrativas y tecnológicas, por consiguiente se realizó una entrevista semi – estructurada en la que participó un funcionario las organizaciones que estuvieron dispuestas a contribuir suministrando los datos requeridos.

A continuación se muestra el instrumento utilizado:

Aspectos comerciales

- ¿En qué se centra la actual estrategia comercial de la organización?
- ¿Cuáles son los cambios más importantes en la estrategia comercial de los últimos 5 años?
- ¿Cuál es la cantidad aproximada de proveedores que maneja la cadena, y bajo que principios son seleccionados?
- ¿La mayoría son nacionales o extranjeros y por qué?
- ¿Cuál es la mayor dificultad que presenta el mercado?
- ¿Qué cambios o innovaciones en la parte comercial planean para el futuro?

Aspectos administrativos

- ¿Usan sistemas de gestión (calidad, medioambientales, seguridad y salud en el trabajo, integrales) que coadyuven a la gestión y administración de los recursos?
- ¿Manejan programas especiales que beneficien directamente a sus empleados y a la sociedad en general? ¿En qué consisten?
- ¿Cuáles son los métodos de control de recursos que utilizan (Balanced Score Card por ejemplo)?
- ¿Qué cambios o innovaciones en la parte administrativa planean para el futuro?

Aspectos comunicacionales

- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna en la organización? ¿Con qué medios cuentan?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan con mayor frecuencia y que consideran más efectivos para relacionarse con los clientes?
- ¿Cuál es la red social que más se ha podido aprovechar y por qué? ¿Utilizan herramientas de crowdsourcing para conocer la percepción de los stakeholders?
- ¿Qué cambios o innovaciones en la parte comunicacional planean para el futuro?

Aspectos tecnológicos

- Con relación a la parte misional (comercialización de productos y servicios), ¿qué diferencia tecnológica cuentan con relación a sus competidores?
- Con relación a la logística de aprovisionamiento (relación con los proveedores e inventarios), ¿qué tecnología usan?
- Con relación a la comunicación interna, ¿qué tecnología usan? ¿Tienen Intranet?

3. Marco conceptual y teórico

El concepto Retail es nuevo para nosotros, (Meyer, 2009) y la lista de Global Power of Retailing 2014 en su informe de Deloitte, han definido el concepto de retail como el término del inglés que involucra el comercio al detal. El retail engloba un sector de negocios que tienen que ver con el diseño, el supermercado, tiendas de marca, y grandes superficies, aún los centros comerciales y el comercio de la web “e retail”, la banca y los alimentos. En el Global Power of Retailing el retail está relacionado con cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras, venta de espacios y ventas online. Es decir, son espacios de intercambio de productos por medio del cual se realiza gestión por categoría y se establecen nuevos modelos estratégicos de inversión para góndolas, lineales y espacios de exhibición.

El negocio de retail busca ser rentable y se especifica de acuerdo al tipo de cliente y al tipo de formato propuesto, este es un negocio de inversión que ha generado crecimiento constante en el mundo. Otras numerosas definiciones, están condesas en libros y artículos, así lo define (Levy, 2011) quien argumenta que documentar retail en el ámbito global es toda una filosofía de estrategias en crecimiento, con usos de las nuevas tecnologías, (Yavas & Babakus , 2009), identifican la influencia de las nuevas tecnologías en la gestión de categorías, utilizada por las grandes cadenas, que ahora incursionan en Bogotá. Según (Schnedlitz, Morschett, & Otros, 2010) y (Teller & Elms, 2010) son varias las referencias con respecto al tema retail, también lo hace Schroeder, Reutterer, T & Teller, C. y otros autores como Díaz S, Seró J, L Jordi, Hasty R y Chetochine G, Levy, M., Sullivan Malcolm , Adcoc Dennis, Gupta Sajal, Randhawa, Gurpreet quienes aproximan la definición y abordan el tema como una filosofía gerencial encaminada a aumentar el valor que percibe el consumidor final en los lineales de un almacén y adicionalmente incrementar los valores relativos de cobro de espacios dentro del negocio, mejorando la rentabilidad de espacios para exhibición y la posición de los productos y sus caras dentro de los lineales y el layout.

El Retail está conformado por dos niveles de estrategia: la que se hace en la distribución y logística y la que se desarrolla en el centro de costos y compras o contratación con proveedores. (Mazzarotto, 2004). En el retail se dan modelos de comunicación donde su filosofía y estrategia de crecimiento se aplican también en usos de nuevas tecnología, gestión de categorías controlados por programas de software. (Levy, 2011).

Observaciones en el sector en cuanto a tendencias del mercado, innovaciones, modelos de comunicación y uso y aplicación de nuevas tecnologías

Colombia y Bogotá ha ascendido cinco puestos y se ubicó en la casilla número 18 de los países más atractivos para la inversión del comercio al detal. En este orden de ideas la ciudad de Bogotá ha sido parte activa de este proceso. Se revela ello teniendo conocimiento de la actual posición de Bogotá entre las 10 ciudades principales de América Latina, se incluyen los 10 centros urbanos más importantes en términos de PIB según cifras de 2012 y las seis ciudades con propuestas de inversión más atractivas en América Latina, donde se ha presentado como la preferida para las grandes cadenas de inversión para incursionar con sus almacenes de retail (Portafolio.co, 2013). Se observó para el retail de Bogotá: a) El gran potencial de crecimiento económico y empresarial, proyectado para los próximos cinco años, como principal centro

económico de América Latina, b) La enorme participación (22%) en el P.I.B del país, c) La concentración de más del 16% de la población del país, d) El establecimiento del 27% de las empresas del país, e) crecimiento de la importaciones a Bogotá en un 14%, de acuerdo con el informe (Plan de Desarrollo Bogotá Positiva, para vivir mejor enfoque global desarrollo económico Ene. - Sep., 2012), por lo tanto este gran esfuerzo del comercio al detal en la ciudad, se evidencia en las cifras de inversión total hecha por el retail que seguirá creciendo según (Reiner, 2012).

En American Cities of theFuture de 2013 se demuestra que Bogotá es después de Ciudad de México, Sau Paulo Brasil, Santiago de Chile, Rio de Janeiro, Monterrey y Buenos Aires la mejor opción para hacer inversión y negocios en retail en América Latina.

Tabla 1.

TOP 250 Global Power of Retailing 2011 que hacen presencia actualmente en Colombia

Top 250	Name of company	Country of	Retail revenue (US\$mil)	Retail revenue growth	Net profit margin	Return on assets	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
2	Carrefour	France	\$ 113.197	\$ 115.277	563	Hypermarket/ Supercenter/ Superstore	33	0,9%
22	22 Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	\$ 47.107	\$ 47.859	1033	Hypermarket/ Supercenter/ Superstore	26	9%
45	45 LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	\$ 20.760	\$ 32.953	4826	Other Specialty	87	12%
47	Inditex, S.A.	Spain	\$ 19.157	\$ 19.157	2702	Apparel/Foot wear Specialty	87	11%
63	Cencosud S.A.	Chile	\$ 14.967	\$ 15.744	621	Supermarket	5	20%
68	The Gap, Inc.	U.S.A	\$ 14.549	\$ 14.549	833	Apparel/Foot wear Specialty	41	-2%
111	S.A.C.I. Falabella	Chile	\$ 9.145	\$ 10.052	973	Home Improvement	4	17%
127	Office Depot, Inc.	U.S.A	\$ 8.228	\$ 11.490	96	Other Specialty	19	-5%
156	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	\$ 5.992	\$ 5.992		Convenience/ ForecourtStore	2	16%

Fuente: Global Powers of Retailing 2011. Las empresas que hacen presencia actualmente en Colombia

Se demuestra que Bogotá ha evidenciado en la última década la entrada de empresas de inversión internacional que vienen del cono sur, ellos compiten frente a un retail en Bogotá que está caracterizado por ser empresas de familia que se formaron y crecieron desordenadamente, sin un horizonte ni un plan estratégico, (Rueda Galvis, 2011), y más del 80% de los proveedores de las grandes cadenas más reconocidas en el país son PYMES que vienen en una tendencia de crecimiento según (España) de Fenalco y (Gamboa Palacios, 2010), comenta como el desorden del crecimiento de las tiendas de barrio se verá afectado por la evolución del comercio, el desarrollo de la infraestructura urbana, e inclusive por el cambio en los modelos de consumo y cultura ciudadana.

En Chile Hoy, (Jaime, 2010) se publicaron comentarios de empresarios colombianos como Sergio C. gerente comercial de Almacenes Corona, quien aborda el tema del uso de nuevas tecnología, intermediación y el especial dominio de los inversionistas chilenos en Colombia como el grupo Cencosud, Falabella (accionistas de Homecenter y Constructor en un 49%) junto con el Grupo Corona accionista del 51% restante. En cuanto a las ventas del año 2010 se conoce gracias al (DANE, 2010) que El Grupo Casino dueña del grupo empresarial éxito con almacenes de retail como Ley, Carulla, Pomona, Surtimax y negocios de Cafam, participa con el 50,9% en el mercado nacional.

De acuerdo al Índice de concentración del mercado Herfindahl-Hirschman (IHH). Y de acuerdo con (Viscusi, Harrington, & Vernon, 2005) IHH, se obtuvo mediante la suma del cuadrado de las participaciones en ventas en el mercado de las empresas de retail de Bogotá lo siguiente:

$$IHH = \sum_{i=1}^n (Si)^2$$

Según lo estudiado por el DANE y referenciado en documento de la superintendencia de industria y comercio la concentración de los años 2008 a 2010 de la IHH fue de 3.194 en 2008, de 3.119 en 2009 y de 3.448 en 2010. Es decir el retail en Bogotá se está concentrando y va en busca de concentrarse cada vez más. En el indicador CR2 la concentración es del 71,7% en 2008, el 71,2% en el 2009 y 74,7% en el 2010. Las dos empresas más grandes del mercado, para 2010 y según el indicador muestra que el 74,7% esta las dos empresas; el grupo Éxito con el 50,9% y grupo Carrefour o Jumbo con el 23,8%. Con el cierre de su local en Centro Mayor, la salida definitiva de La Polar en el país se hace realidad y deja 35.393 metros cuadrados libres para que los retailers compitan. La compañía chilena, que llegó en 2010, alcanzó a tener seis locales distribuidos. Con una población de 47 millones de habitantes, nuestro país ha cautivado a las empresas chilenas. Hoy existen más de 120 compañías con inversiones directas, entre las que destacan Cencosud, Sodimac, Falabella, Sonda, Derco y CorpBanca, CMPC e Indumotoras según informe del sector retail de la superintendencia de industria.

(Schroeder , 2007) En Specialty shop retailing, demuestra cómo las grandes cadenas de retail cada día mejoran dichas aplicaciones con la implementación de nuevos modelos de comunicación a través de material POP, merchandising visual y gerencia de categorías y con toda la tecnología posible para el mejoramiento de sus planes estratégicos y de diseño en la

tienda al igual que en los modelos de prestación de servicio total a sus consumidores. (Teller & Reutterer, 2009), argumenta el uso del “Storeplanning/design”, diseño de tiendas modernas con nuevos conceptos de categoría, donde el diseño de layout es complejo, el manejo del inventarios, la medida en la rotación y la rentabilidad de productos en los lineales a través del facing y el planning, lo que se ha convertido en una práctica altamente calificadora de diferenciación.

En los almacenes seleccionados se logró verificar que la tecnología de identificación por radiofrecuencia (Radio Frequency Identification – RFID) ha sido empleada por estas compañías líderes el mercado como almacenes Éxito, Alkosto, Jumbo, Metro, Falabella, quienes han encontrado en dicha tecnología una herramienta para mejorar sus indicadores de gestión y de mercado y para potencializar los avances realizados con la tecnología de código de barras. Estas empresas de retail han visto las ventajas del uso de RFID por lo cual lo han incluido en sus procesos. Se logró evidenciar adicionalmente se emplean los EPC como herramienta de seguridad y control al robo, se realizaron pruebas piloto durante cuatro meses en diferentes punto de venta de sus almacenes entre eso los de Lisboa, para comprobar la efectividad de EPC. (Li & Visich, 2006) lo que genera un Código electrónico de producto (“ElectronicProductCode” – EPC) como estructura numérica que participa en el análisis del impacto funcional en los procesos globales y de transacciones relacionados con este dispositivo (Taghaboni Dutta & Velthouse, 2006).

El análisis detallado logro evidenciar en sus inventarios el manejo global de la merma, sus principales fuentes y causas, y su impacto en las finanzas corporativas, la aplicación de las pruebas de RFID radiofrecuencias. Se midieron las interfaces, la integración a nivel de software y hardware. En los almacenes de retail de Alkosto, Jumbo, katronic, Replay y Falabella se están usando aplicativos de recolección de datos y análisis de información, los tags RFID-EPC a nivel unitario del punto de venta lo mismo que en los tecno éxito del almacén Lisboa en el norte de Bogotá se dieron con el fin de observar la visibilidad, trazabilidad y seguridad desde el despacho como Cross Docking desde el CEDI localizado en Funza Cundinamarca, hasta la salida en tienda, pasando por recibo, transferencia, inventarios y ventas.

El apoyo a estos centros de retail desde el Centro Latinoamericano de Innovación en Logística (CLI), en uso de este tipo de tecnologías que ha sido imperativo, porque se han venido desarrollando pruebas y se han encontrado y ajustado los equipos ideales para el RFID-EPC.

Otros modelos de uso encontrados en aplicación de nuevas tecnologías que se evidenciaron a través de los instrumentos son el uso de zona de marcación con impresoras Zebra RZ400 y etiquetado, zona de despacho de Jaula y de recibo, con el uso de un lector Impinj Speedway Revolution y una antena Brickyard de campo cercano y corto alcance. En el sitio se simula la ubicación de despacho de productos electrónicos pequeños o de alto valor, cámaras fotográficas, memorias usb, y tres antenas Laird de largo alcance (para producto grande por ejemplo: televisores, dvd, etc.) para el recibo de mercancía. Zonas de transferencia y de validación de Salidas. Gs1 de Colombia colabora en todo estos procesos a través de la proforma EPCIS.

Los grandes almacenes de retail que implementan dichos modelos, logran mayor visibilidad y trazabilidad hasta en un 100% de la mercancía despachada, ajustes de venta en el punto hasta en

1. *Journal of Management Studies*, 1997, 34, 10, 1031-1046.

1. *Journal of the American Medical Association*, 1997; 277: 1001-1005.




0 1 1 1 1



Figura 3. Aplicación de Spaceman para pastas en Almacenes Éxito y para vinos en una plataforma medida por spaceman.

Tabla 2.
Definiciones de Retail

Autor	Datos del autor	Definición de Retail
<p>Dale M. Lewison</p>  <p>Imagen 1. Dale Lewison</p>	<p>Dale M. Lewison es director del Departamento de Marketing y director interino del Instituto Taylor para la comercialización directa de la Universidad de Akron, Obtuvo su PhD. de la Universidad de Oklahoma y también ha sido miembro de la facultad en la Universidad de Carolina del Sur.</p>	<p>Dale M Lewison define al retail como la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. (Lewison, Retailing, 1982)</p>
<p>Michael Levy, PhD (Universidad Estatal de Ohio)</p>  <p>Imagen 2. Michael Levy</p>	<p>Profesor de Marketing y Director de la cadena de suministro al por menor Instituto en BabsonCollege. Recibió su doctorado en administración de empresas de la Universidad Estatal de Ohio y su licenciatura y una maestría en administración de empresas por la Universidad de Colorado en Boulder.</p>	<p>Levy Michael y WeitzBarton lo señalan como al conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar. (Levy Michael, Weitz Barton (2004), Retailing Management, McGraw-Hill/Irwin.)</p>
<p>WeitzBarton</p>  <p>Imagen 3. WeitzBarton</p>	<p>Es Director Ejecutivo del Centro Miller David F. venta al por menor en Educación e investigación en la Facultad de Administración de Empresas Warrington. Sus líneas de investigación están en el desarrollo la asociación y las relaciones entre las empresas en los canales de distribución, motivar y compensar a los vendedores, mejorar el servicio al cliente, y el comercio electrónico.</p>	
<p>Hans Van Den Hout</p>	<p>Hans Van Den Hout es un experto en el</p>	<p>Hans Van señala en la página</p>

 <p>Imagen 4. Hans Van Den Hout</p>	<p>cambiante mercado minorista global, es el dueño y CEO de la empresa especializada en retail, 'Retail LAB', especializada en diseño de locales comerciales y consultoría de negocios.</p>	<p>de su empresa que el retail son las ventas al por menor, el comercio minorista.</p>
--	---	--

*Comparación elaborada por los autores con base en diversas fuentes adicionadas en las referencias.

Retail: Venta minorista, al detalle, al menudeo. Está enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor final. Incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y de servicios al consumidor final para uso personal, no comercial. (VASQUEZ, 2015)

Grandes superficies: Establecimiento de venta al detalle con una superficie mínima de 2.500 m², que ofrece productos en autoservicio a precios muy competitivos. Generalmente venden productos de alimentación u otros enfocados al hogar. Disponen de grandes áreas para estacionamiento de vehículos, zonas infantiles y servicios completos, sólo tienen un piso y están situados en la periferia de las grandes ciudades. (González P. P., 2005)

Vitrinismo: La vitrina es una creación artística, una obra efímera y el espacio escenográfico por excelencia para la exhibición comercial. Su función en el ámbito del mercadeo es considerada uno de los aspectos fundamentales como táctica para la venta y la tendencia estética. La vitrina no solo representa un importante porcentaje del nivel de venta de un local comercial, sino que también representa la imagen de la marca ante el mundo. Su influencia en el contexto urbano creó un nuevo deleite de comunicación visual donde factores psicológicos, sociales, culturales, personales y creencias se ponen al servicio del consumo y un espectáculo singular: Es la fusión de arte y mercadeo en el espacio efímero. El vitrinismo es donde se trabaja con el espacio y la forma y debe evocar la creatividad y su conocimiento con el cliente son elementos importantes para conseguir resultados en la venta. (ADMIN, 2014)

Diseño layout: Primero que todo el término layout suele utilizarse para nombrar al esquema de distribución de los elementos dentro de un diseño. El layout, en este sentido, puede ser una especie de plantilla que presenta tablas o espacios en blanco.

Los objetivos del diseño, y layout de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de existencias, todos ellos en pro de conseguir potenciar las ventajas competitivas contempladas en el plan estratégico de la organización, regularmente consiguiendo ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente. (Mercadotecnia Directa y Merchandising., 2013)

Distribución: Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado. (Distribución)

Logística: Se encarga de unir producción y mercado a través de sus técnicas. Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. (Logística)

Modelos de consumo: La palabra consumismo proviene del latín: “consumere” que significa gastar o destruir. Es un término que se utiliza para describir los efectos de igualar la felicidad personal a la compra de bienes y servicios o al consumo en general. (El arte de comprar sin necesidad, s.f.)

Modelos de cultura: La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa, organización u sociedad. Es el modelo de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Cultura Organizacional, s.f.)

Intermediación: Intermediación es el proceso para la creación de un intermediario en línea o nuevo. Para el consumidor, los intermediarios son los nuevos vendedores. Antes de la Red, los consumidores tenían poca oportunidad de intercambiar opiniones y productos. La amplitud y profundidad de la Red da al consumidor un mercado nuevo y más amplio. Para la mayoría de negocios, intermediación existía, pero era ineficiente. La Red provee un mercado eficiente para el intercambio de bienes y servicios. (Martinez, 2012)

Facing: Es una técnica mediante la cual se gestiona la posición, en los lineales, de los productos. Además, se utiliza para que una tienda parezca más ordenada y llena. Es la forma mediante la cual se administran el “número de caras” de un producto que se exponen. Habitualmente, va directamente relacionado con lo que paga cada productor, de forma que quien invierte más en publicidad puede disponer de un mayor espacio de productos. (Claves de Facing para tu negocio, 2010)

Planning: Es el proceso de pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado, tiene un proceso específico y es necesario para múltiples ocupaciones (sobre todo en campos como la gestión, negocios, etc.). En cada campo hay diferentes tipos de planes que ayuden a las empresas a lograr eficiencia y eficacia. Un importante, aunque a menudo ignorado aspecto de la planificación, es la relación que mantiene con la previsión. (Wikipedia, Planning, s.f.)

Wireless data mining: Esto Significa minería de datos inalámbricos. Es el estudio y tratamiento de datos masivos para extraer conclusiones e información relevante de ellos. Este sistema es muy utilizado por bancos. Hospitales, hipermercados, empresas de desarrollo de software. (Krall, s.f.)

Spaceman: Es un sistema fácil de usar, que le permite integrar la gestión del espacio con la fijación de precios, promociones y consumidor analiza para desarrollar mejores planes de merchandising categoría. Puede replicar virtualmente cualquier entorno minorista y evaluar múltiples estrategias de merchandising basado en sus metas financieras categoría. Además, sus capacidades de planificación de categoría le permiten producir plano gramas de calidad profesional y presentaciones categoría merchandising rápida y fácilmente. El resultado es un mejor retorno de la inversión a través de los niveles de espacio y de inventario optimizados. (Spaceman, 2016)

Aqs advanced quality solution: Software (plataforma tecnológica), diseñado para dar soluciones a los retail, cadenas comerciales, tiendas o franquicias distribuidas geográficamente. Este programas bajo ayuda a tener permanentemente actualizada y común en todas las cadenas, pero respetando sus características propias, minimizando la inversión que habitualmente realizan manera individualizada y eliminando el alto riesgo de envejecimiento o abandono. (Advanced Quality Solutions.)

4. Marco histórico en Colombia

Con la intención de generar un contexto adecuado para la investigación y posteriormente evidenciar la evolución de las distintas cadenas se ha realizado una línea de tiempo general y una específica para cada cadena.

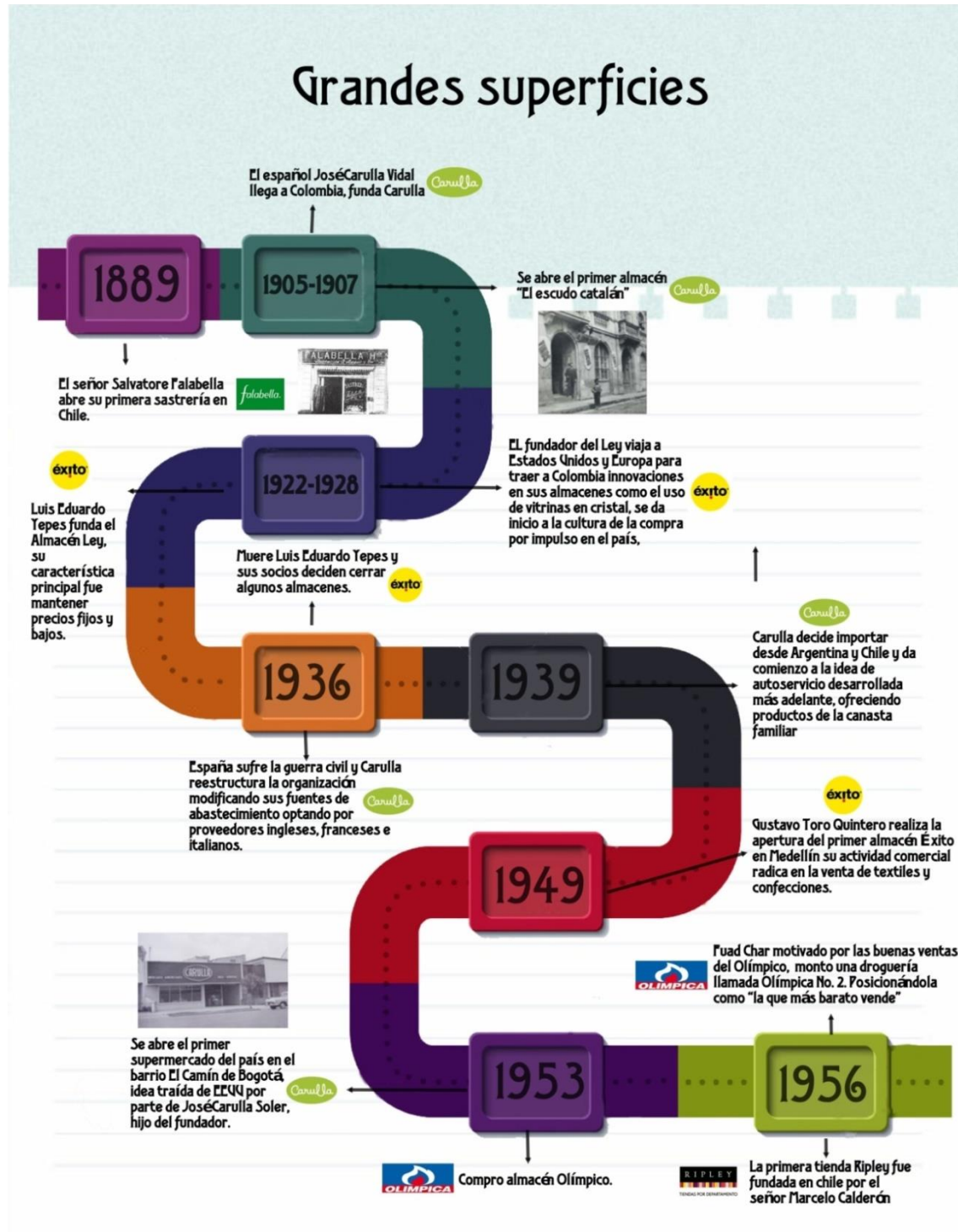


Imagen 5. Línea de tiempo general parte 1.

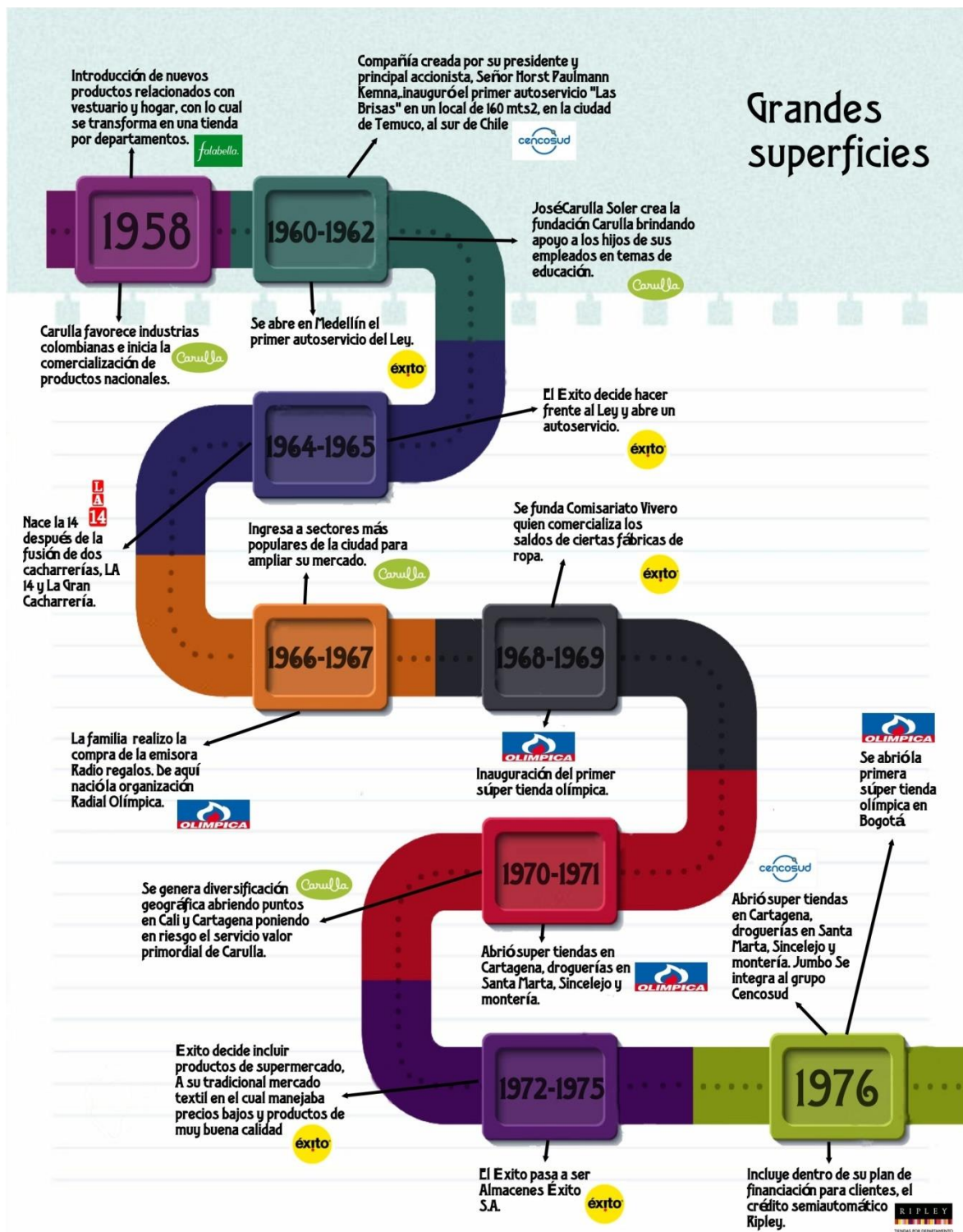


Imagen 6. Línea de tiempo general parte 2.

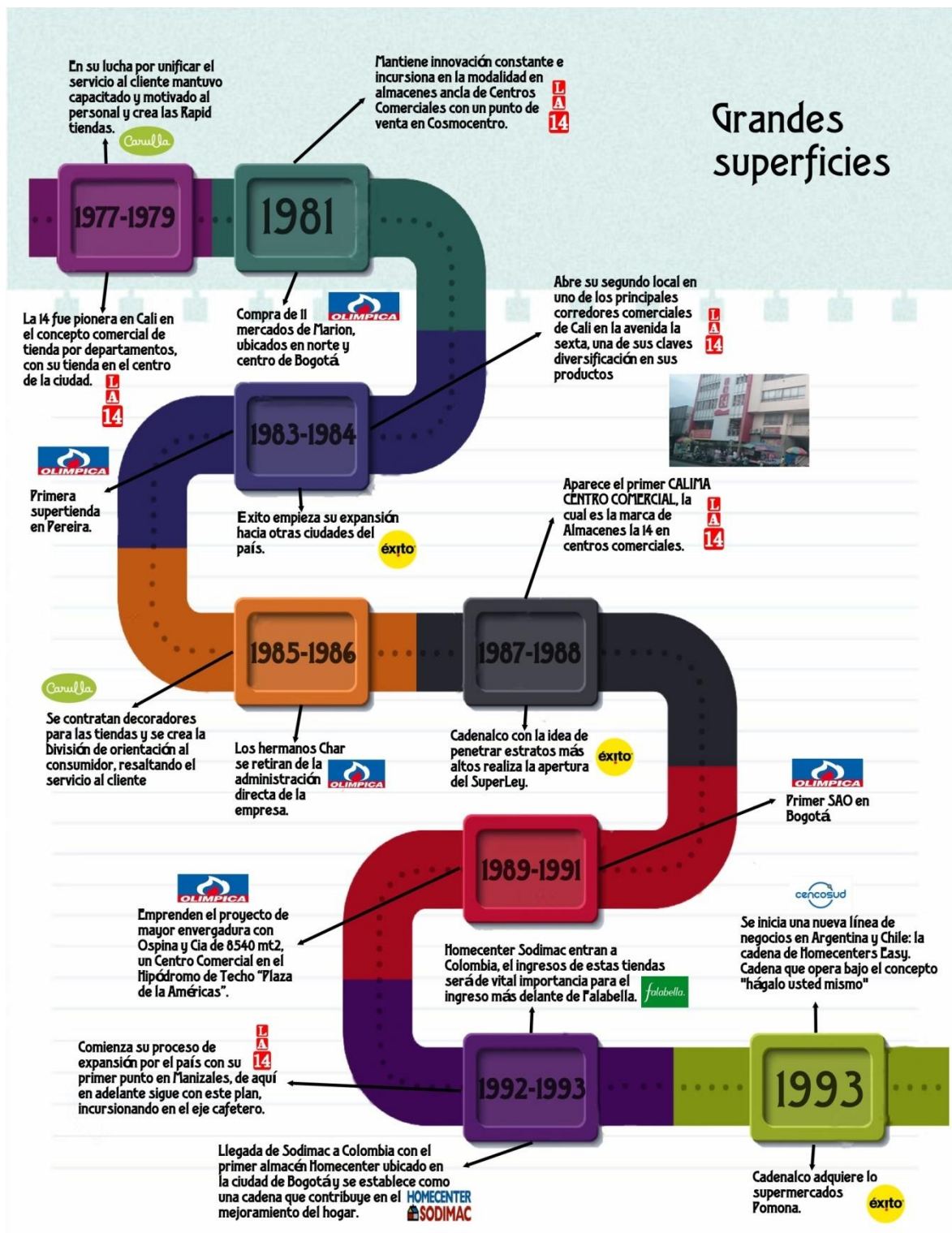


Imagen 7. Línea de tiempo general parte 3.

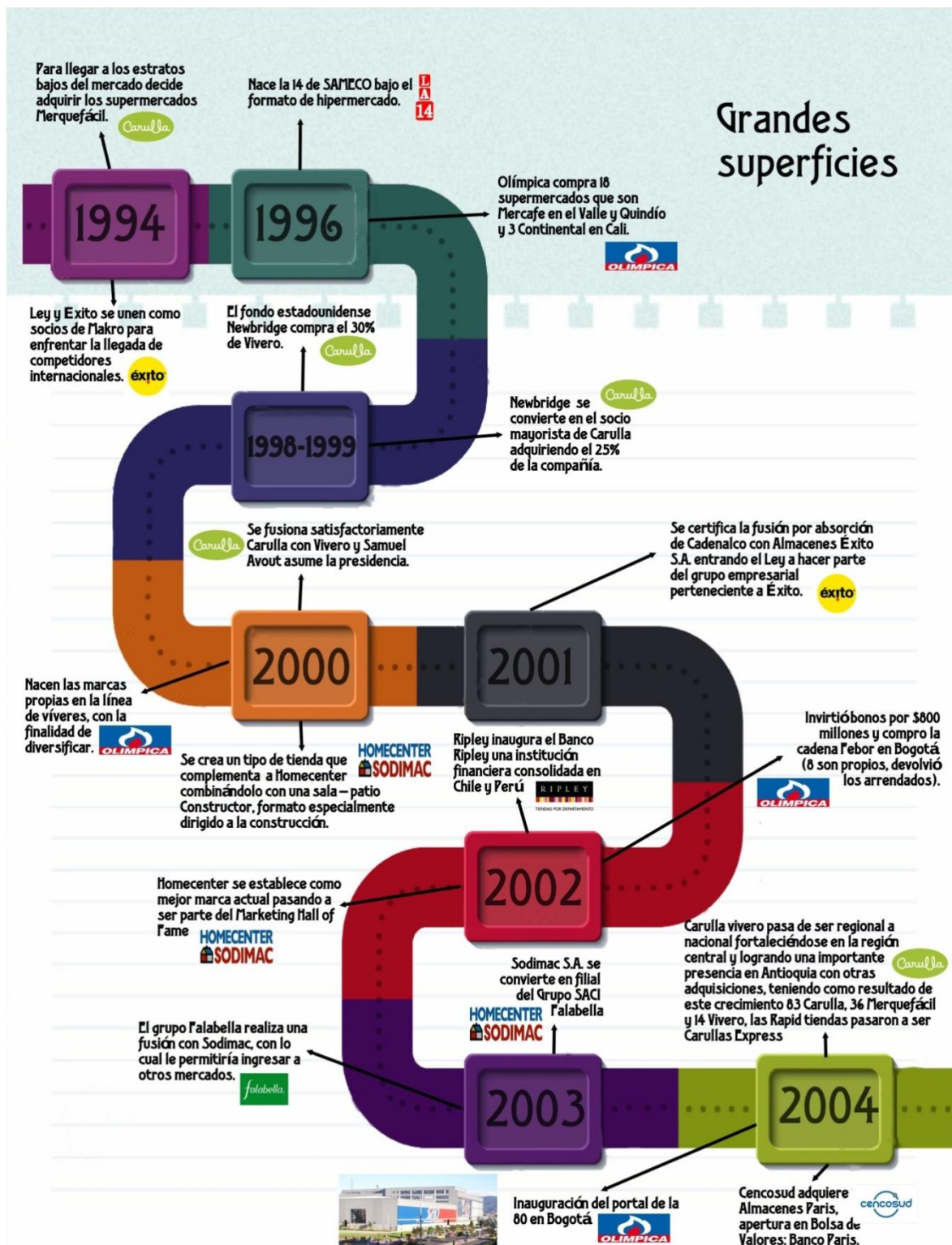


Imagen 8. Línea de tiempo general parte 4.

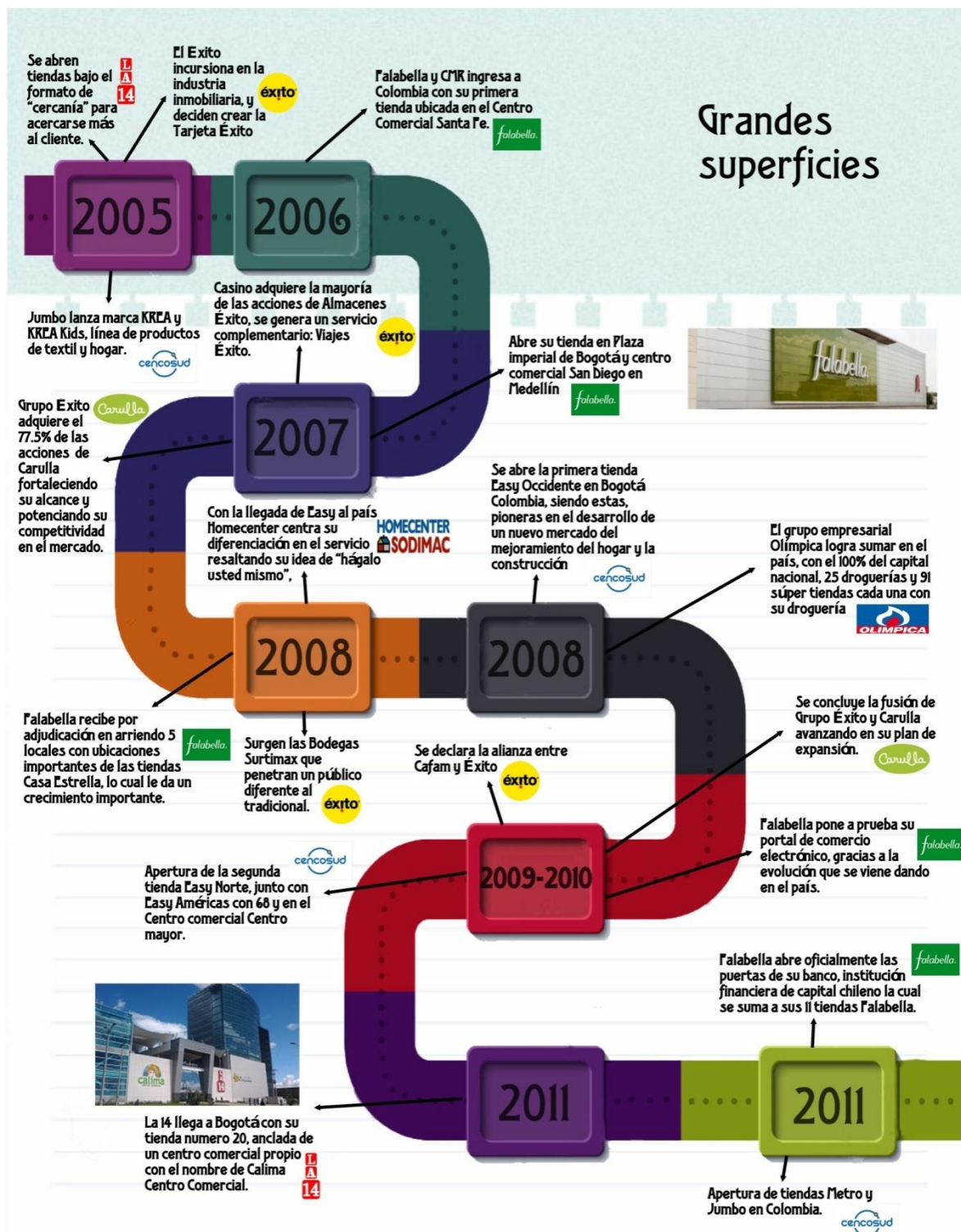


Imagen 9. Línea de tiempo general parte 5.

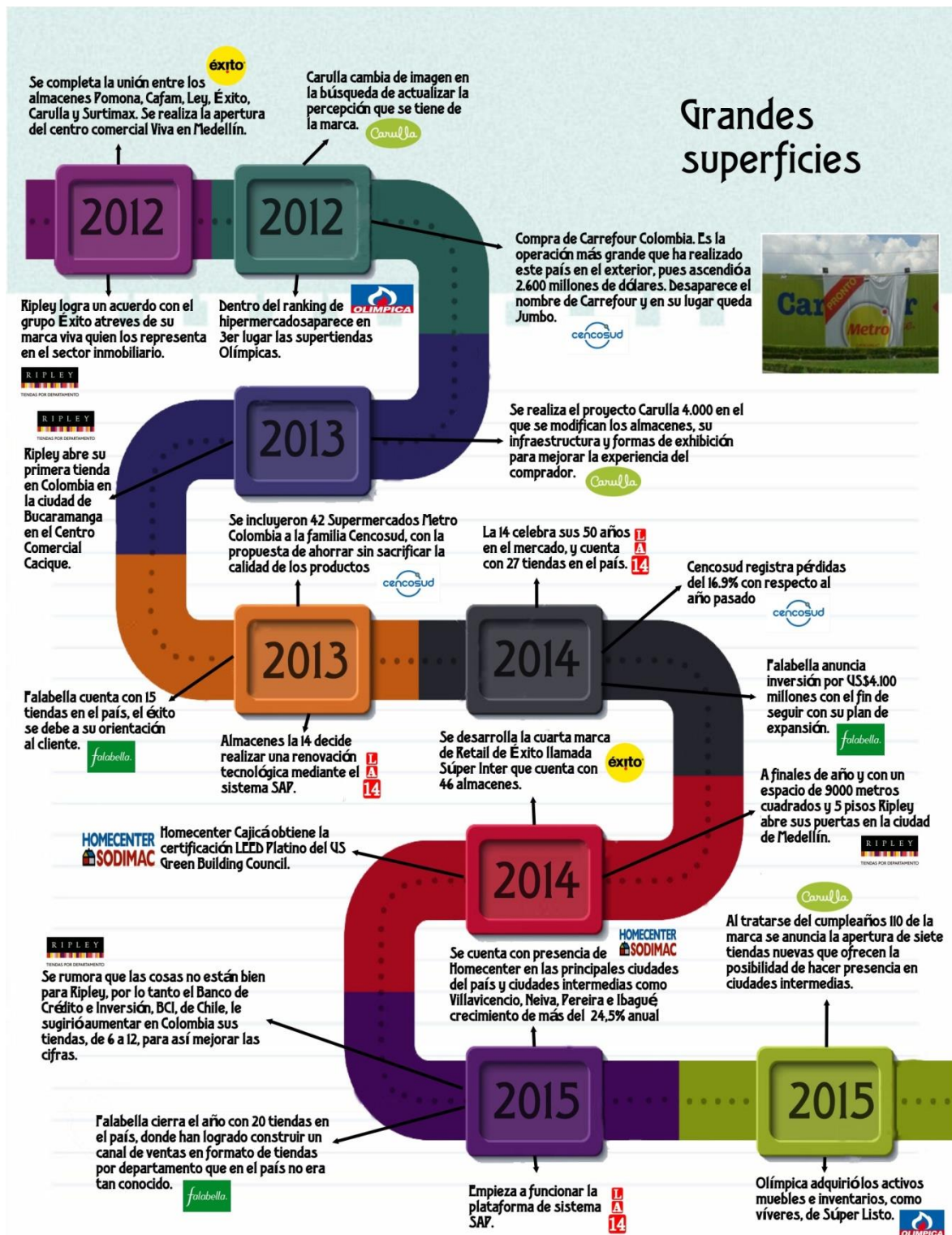


Imagen 10. Línea de tiempo general parte 6.

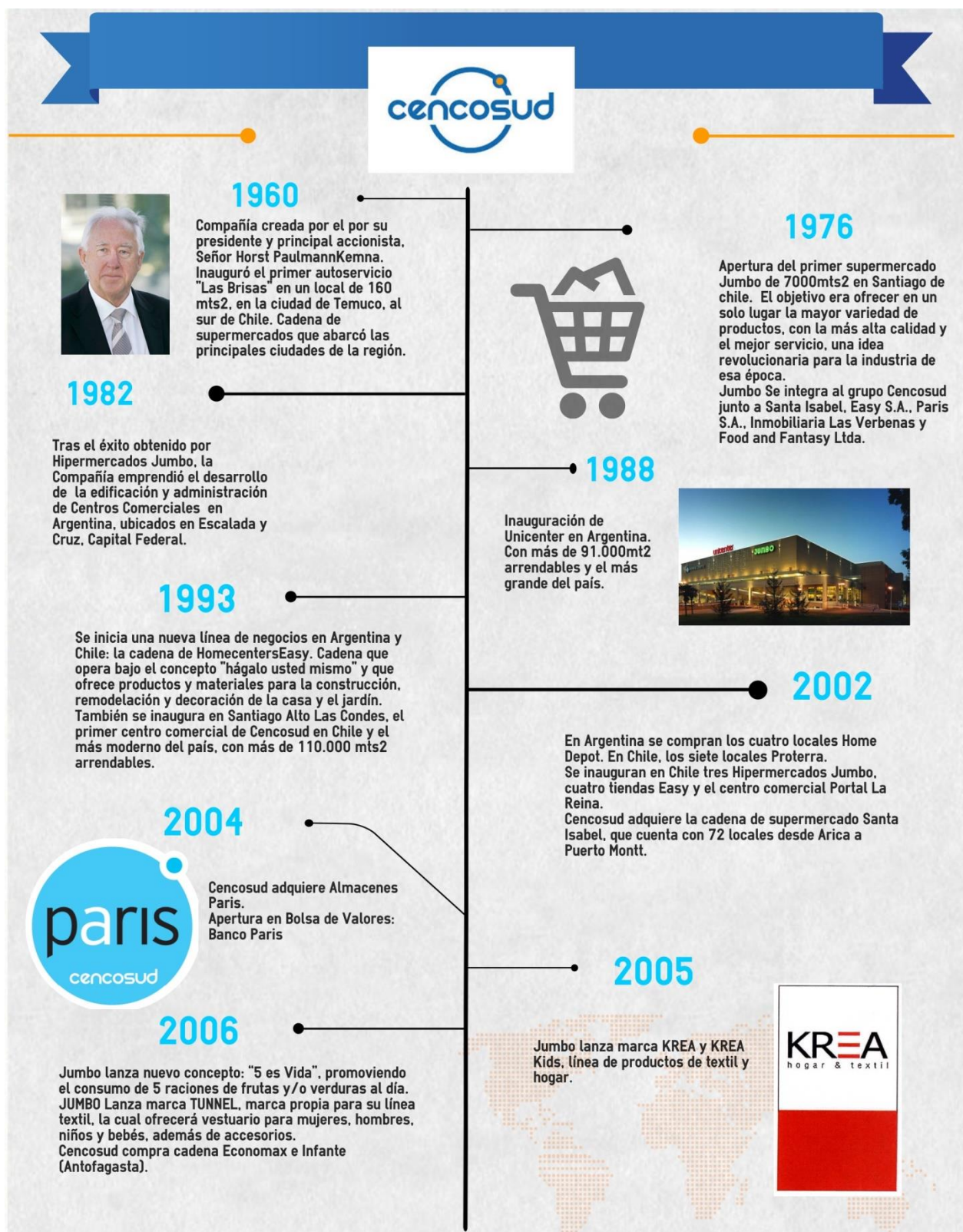


Imagen 11. Línea de tiempo Cencosud parte 1.

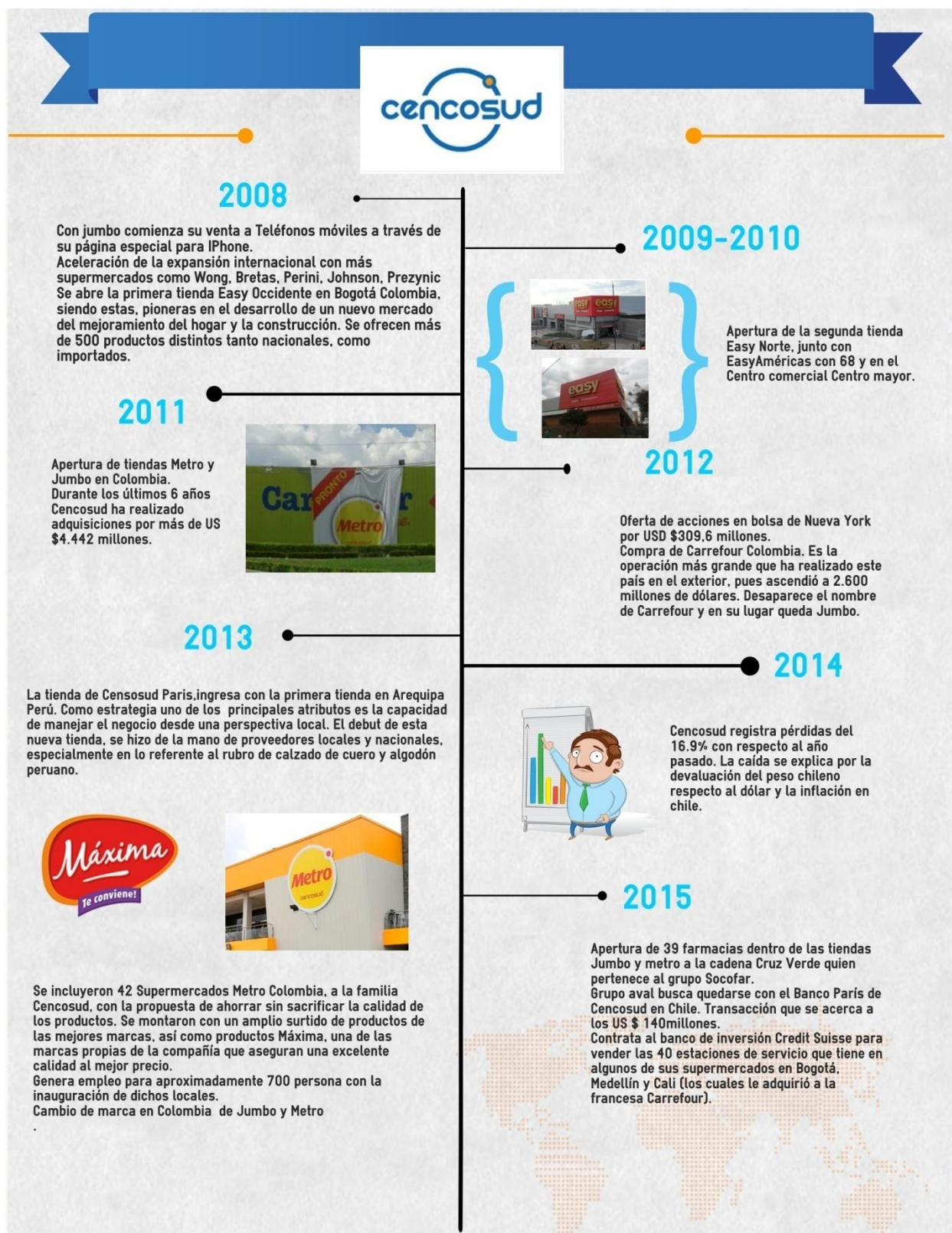


Imagen 12. Línea de tiempo Cencosud parte 2.



1969 - 2015

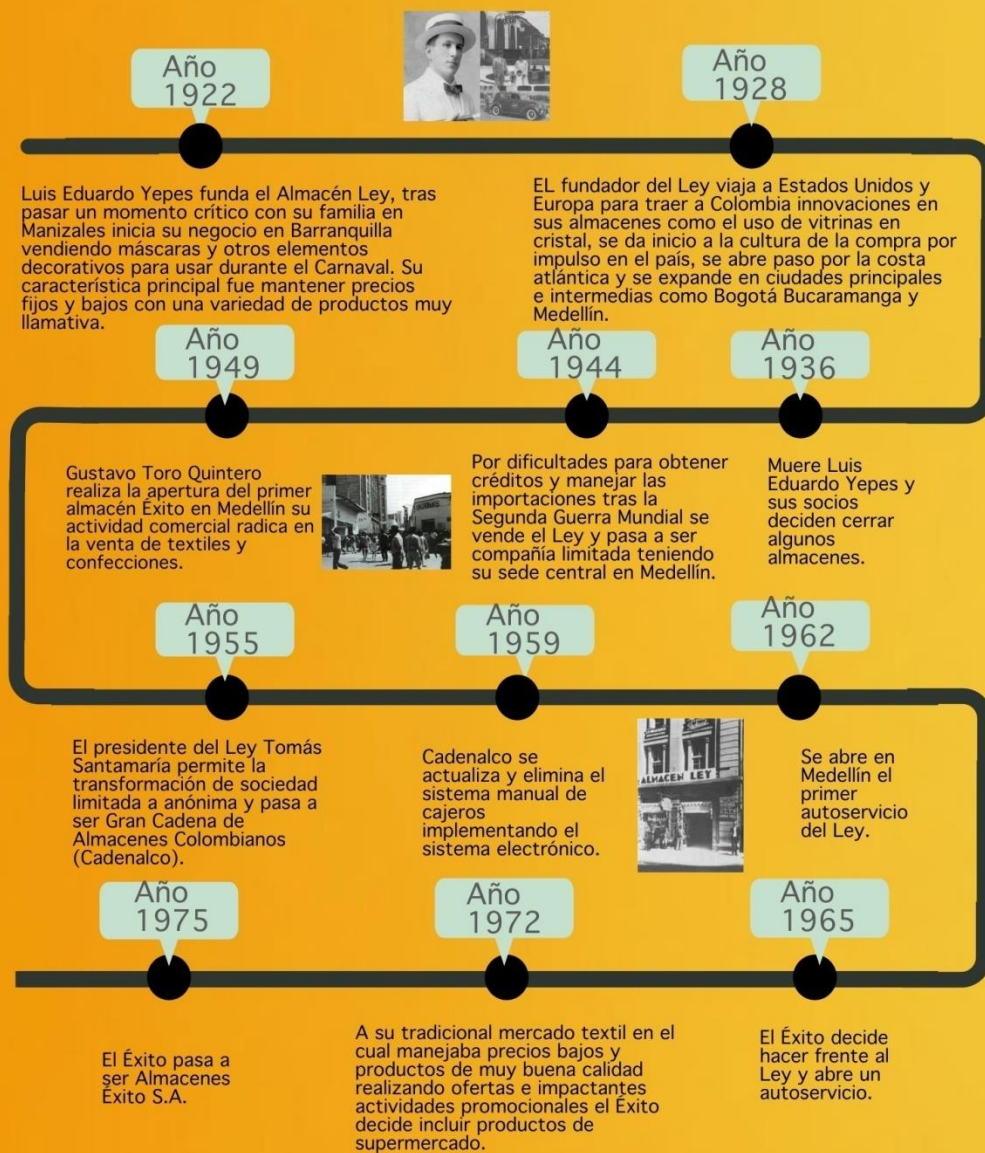


Imagen 13. Línea de tiempo Grupo Éxito parte 1.

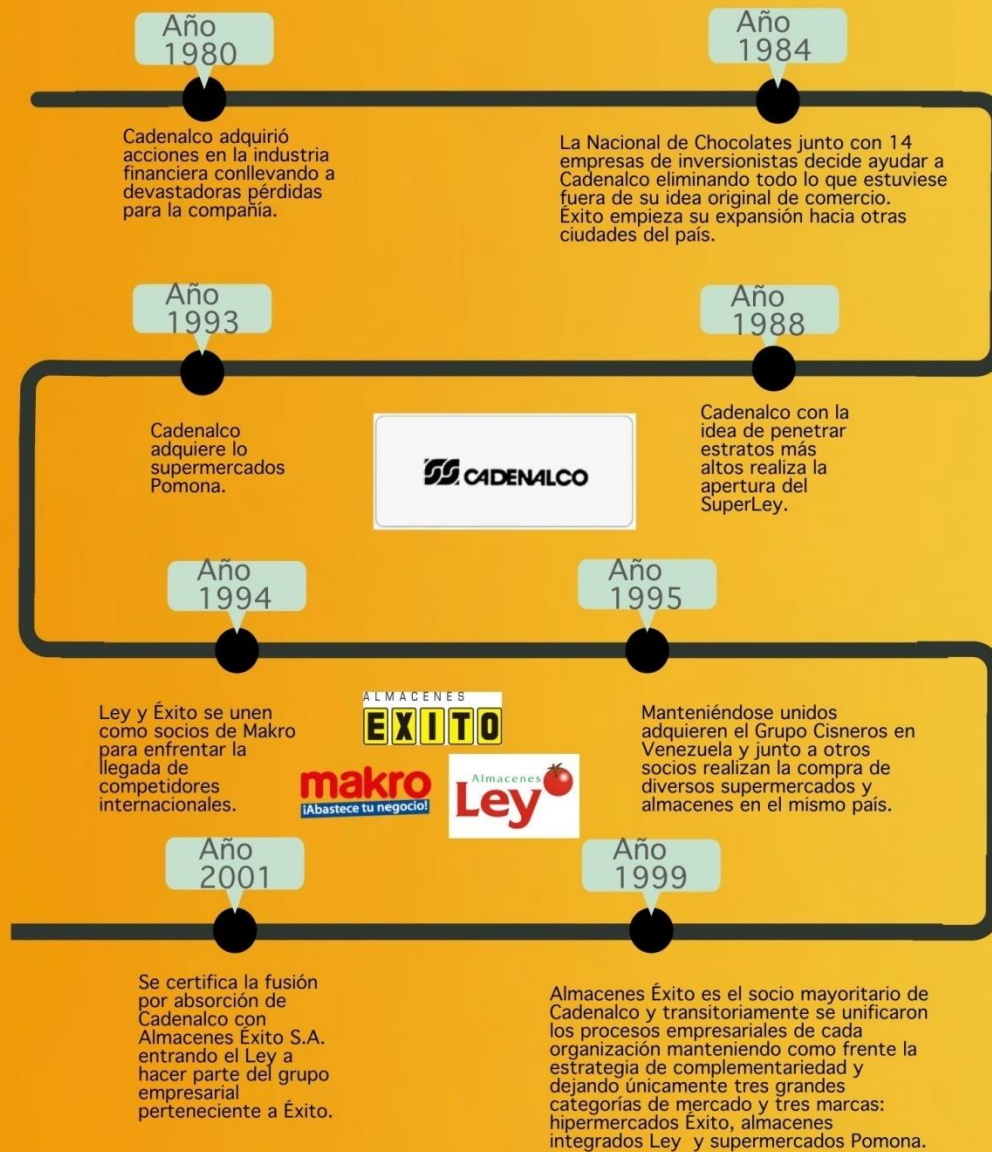


Imagen 14. Línea de tiempo Grupo Éxito parte 2.

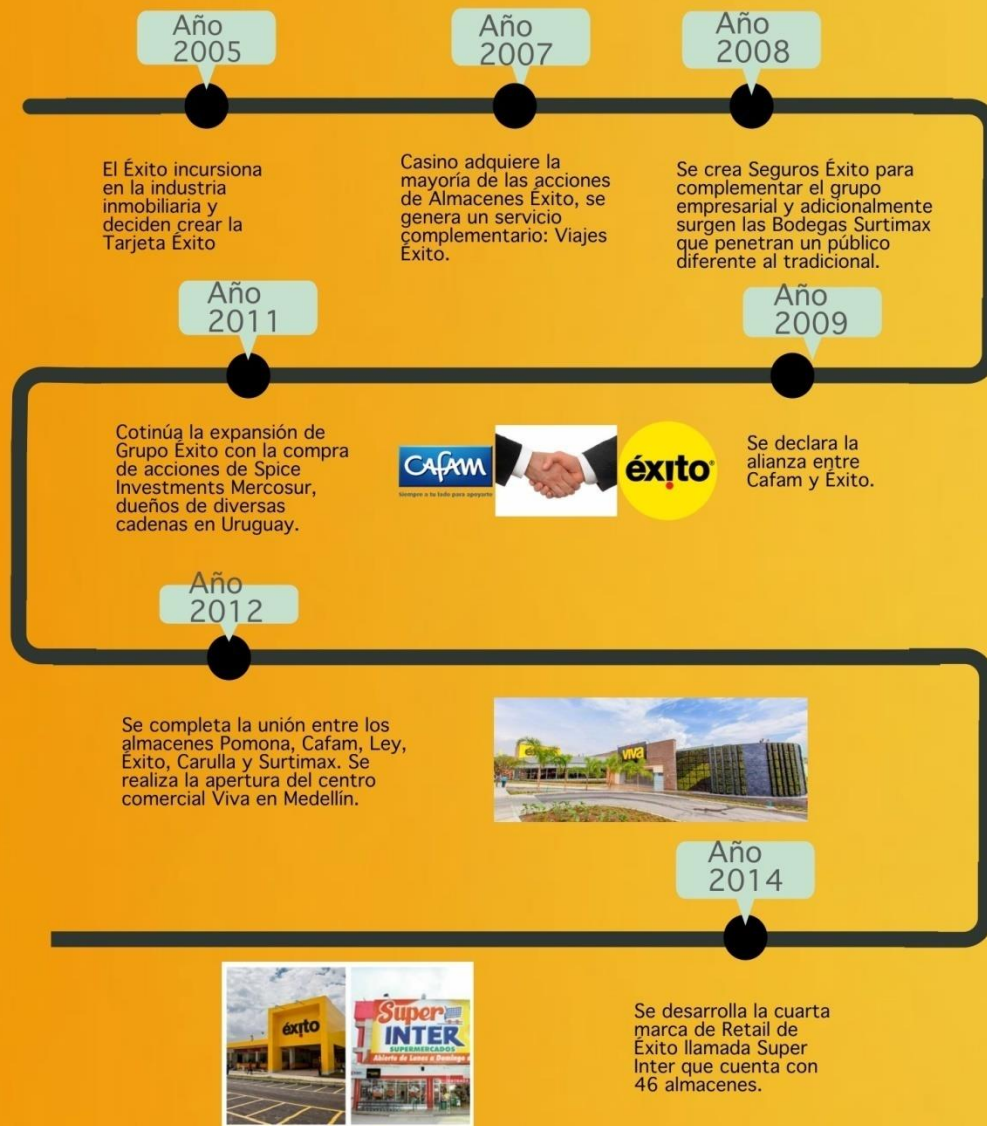


Imagen 15. Línea de tiempo Grupo Éxito parte 3.

Aunque en la actualidad Carulla hace parte de las marcas de grupo Éxito se trata de la primera cadena de supermercados del país es por ello que se ha considerado conveniente realizar una línea para esta compañía.

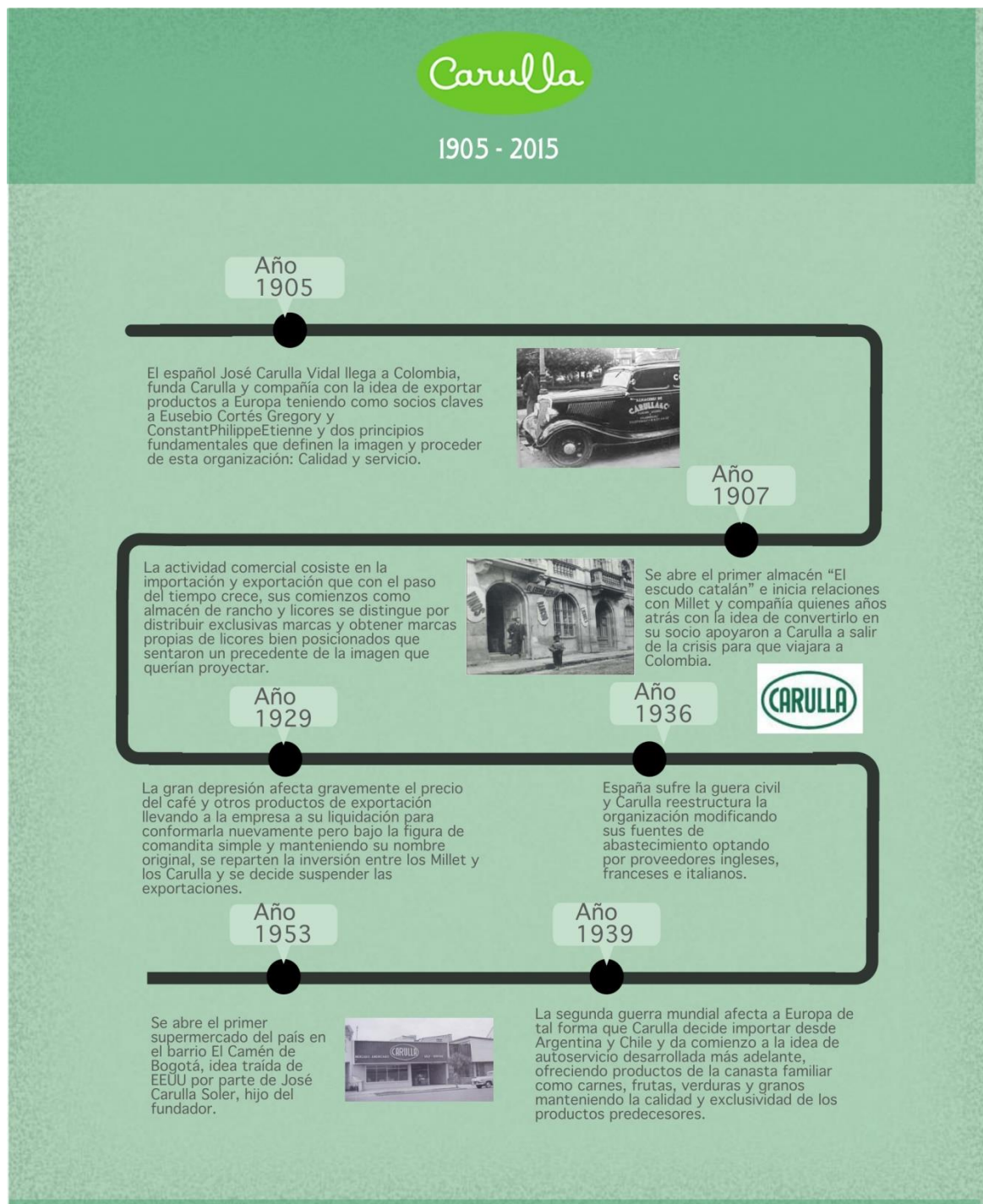


Imagen 16. Línea de tiempo Carulla parte 1.

Carulla

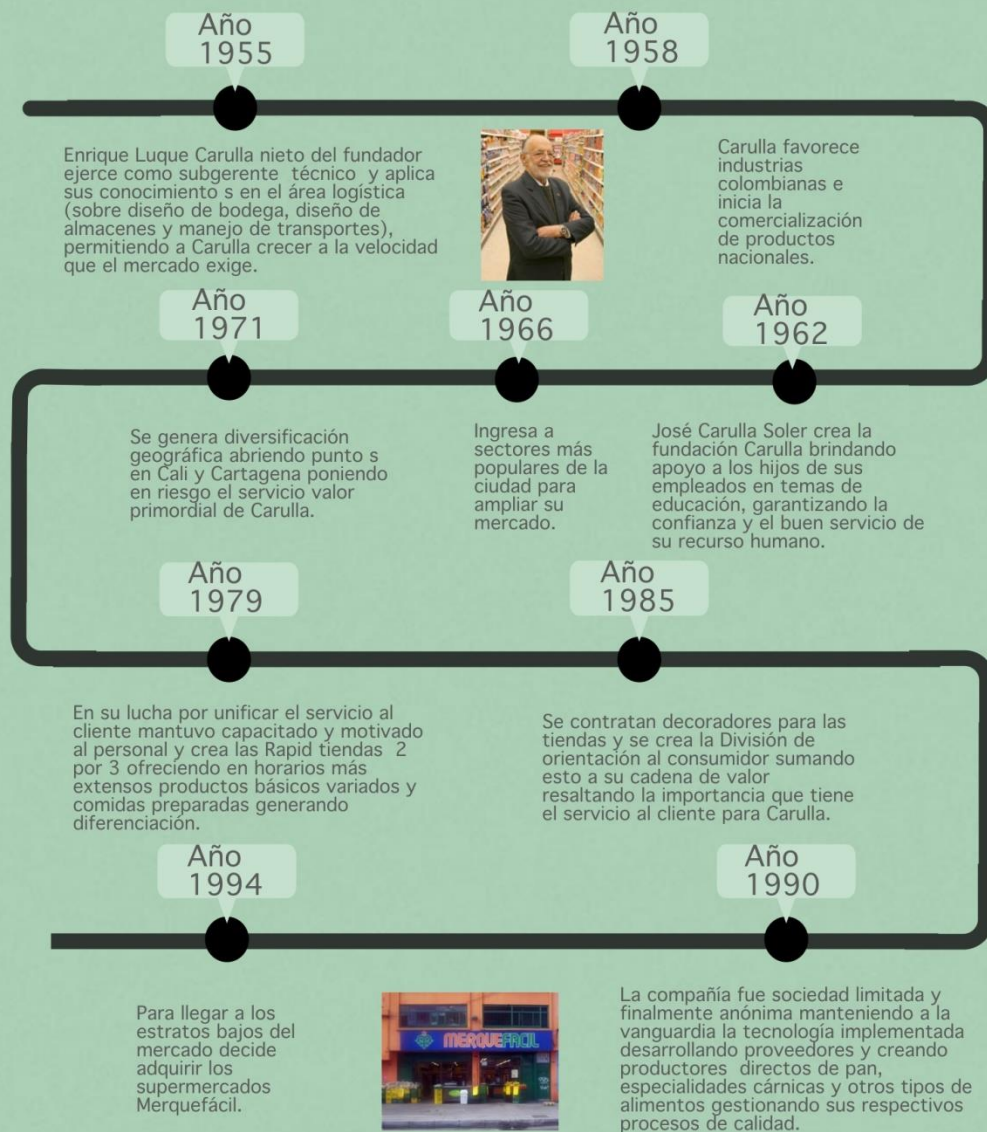


Imagen 17. Línea de tiempo Carulla parte 2.

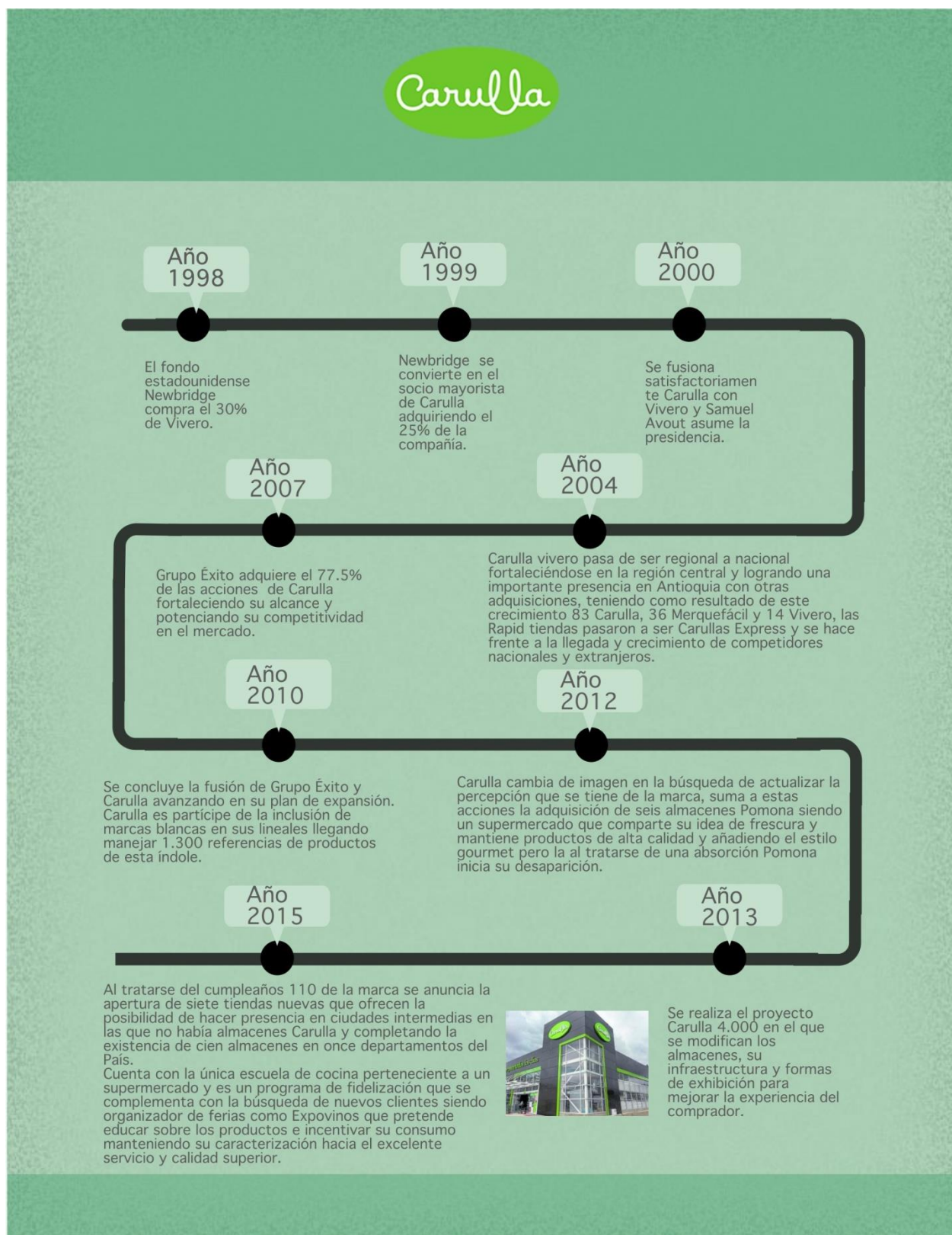


Imagen 18. Línea de tiempo Carulla parte 3.



1952

Ricardo Char se casó y se trasladó a Barranquilla a empezar un nuevo negocio.



Compro almacén Olímpico.

1953

1955

Implementaron 2 criterios para avanzar: "hasta no saber dónde ubicarnos frente a la competencia no tendremos precios fijos, estos dependerán del cliente, la hora y la cantidad que quiera comprar"

Se accidentó y quedó en su reemplazo para el negocio su hijo mayor Fuad Char apoyado de sus hermanos.

"hay que salir a ganar el cliente"
Con la estrategia: "Ganamos la mitad de cada artículo, pero vendemos 5 unidades en vez de una". Transformaron el negocio de su padre incrementando las ventas en casi un 800%.

Fuad Char motivado por las buenas ventas del Olímpico, montó una droguería llamada Olímpica No. 2. Posicionándola como "la que más barato vende", buscando eficiencia operativa y manejando el buen talento para comprar.

1956



1957

Abrieron 6 droguerías y el éxito radicaba en que las montaron en lugares estratégicos, cerca de sus clientes, asesoraban a sus clientes, ofrecían servicio a domicilio. Fuad Char surtía los almacenes desde una bodega central, se encargó de llevar las cuentas del negocio, manejo riguroso del inventario y supervisaba el empaque por porciones a granel.

Invirtieron en finca raíz, con la finalidad de hacer crecer sus puntos de venta y además para proteger a su familia de crisis posteriores.

1963

Los 4 hermanos mayores, firmaron la constitución de Char Hermanos e inmobiliaria Char. Su actividad comercial era el manejo de locales y compra de inmuebles.



La familia realizó la compra de la emisora Radio regalos. De aquí nació la organización Radial Olímpica.

1967

1969

Existencia de 3 supe tiendas.



Abrió supe tiendas en Cartagena, droguerías en Santa Marta, Sincelejo y montería.

1970

Imagen 19. Línea de tiempo Olímpica parte 1.

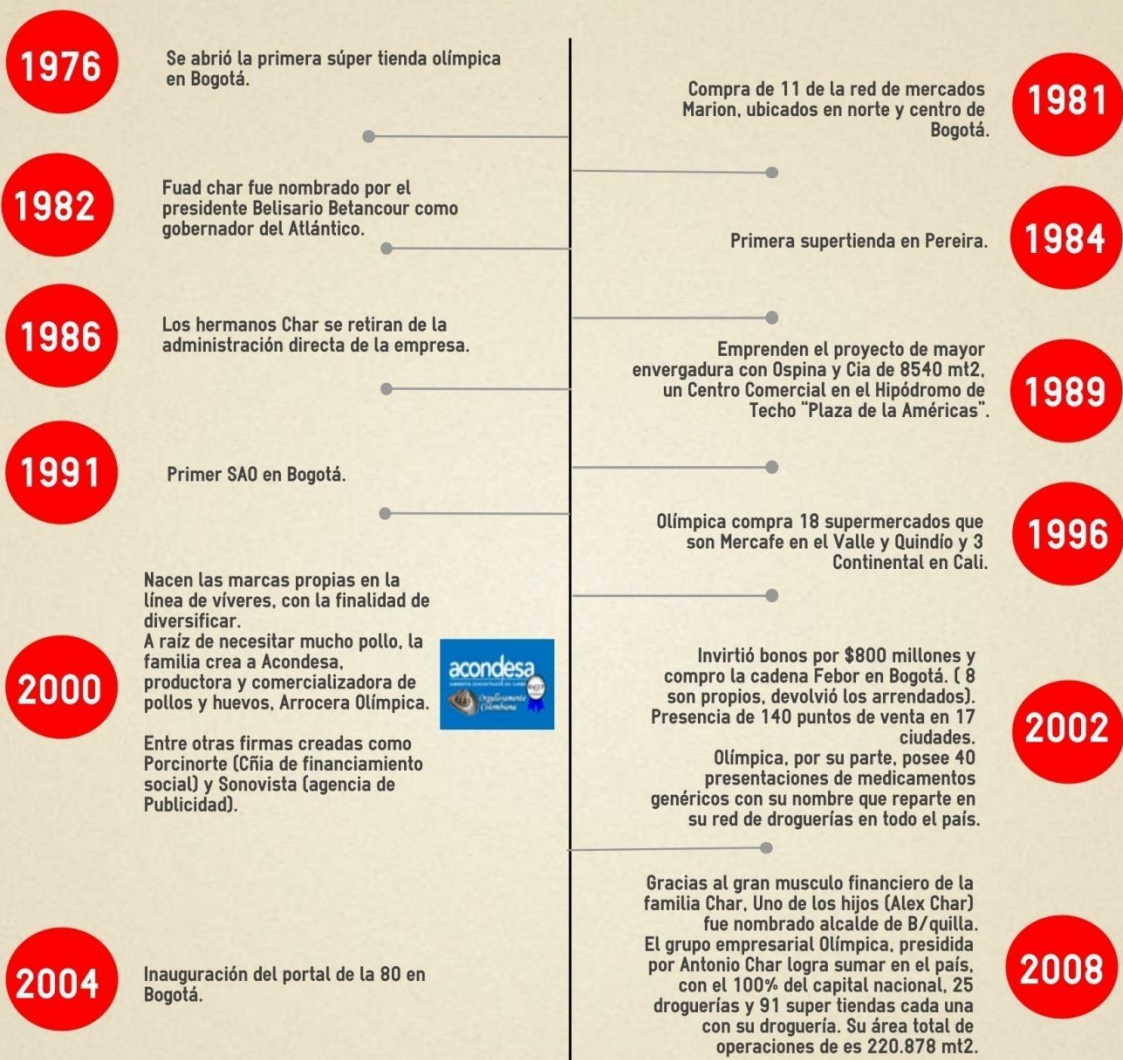


Imagen 20. Línea de tiempo Olímpica parte 2.



2012

Según el Dane, en Colombia la facturación creció un 3% en los hipermercados, estando dentro del ranking y en 3er lugar Las supertiendas Olímpicas.

2014

Fuad ha sido ministro, senador y gobernador y se dio el lujo de pasarle la curul en el Congreso a su hijo Arturo Char.



2015

Olímpica, la segunda cadena comercial más grande del país, con ventas de unos 4 billones de pesos, adquirió, por su lado, los activos muebles e inventarios, como víveres, de Súper Listo, en el Corregimiento 60- San Cristóbal, en la parte suroccidental de Medellín y donde no tenía puntos de venta.



Imagen 21. Línea de tiempo Olímpica parte 3.

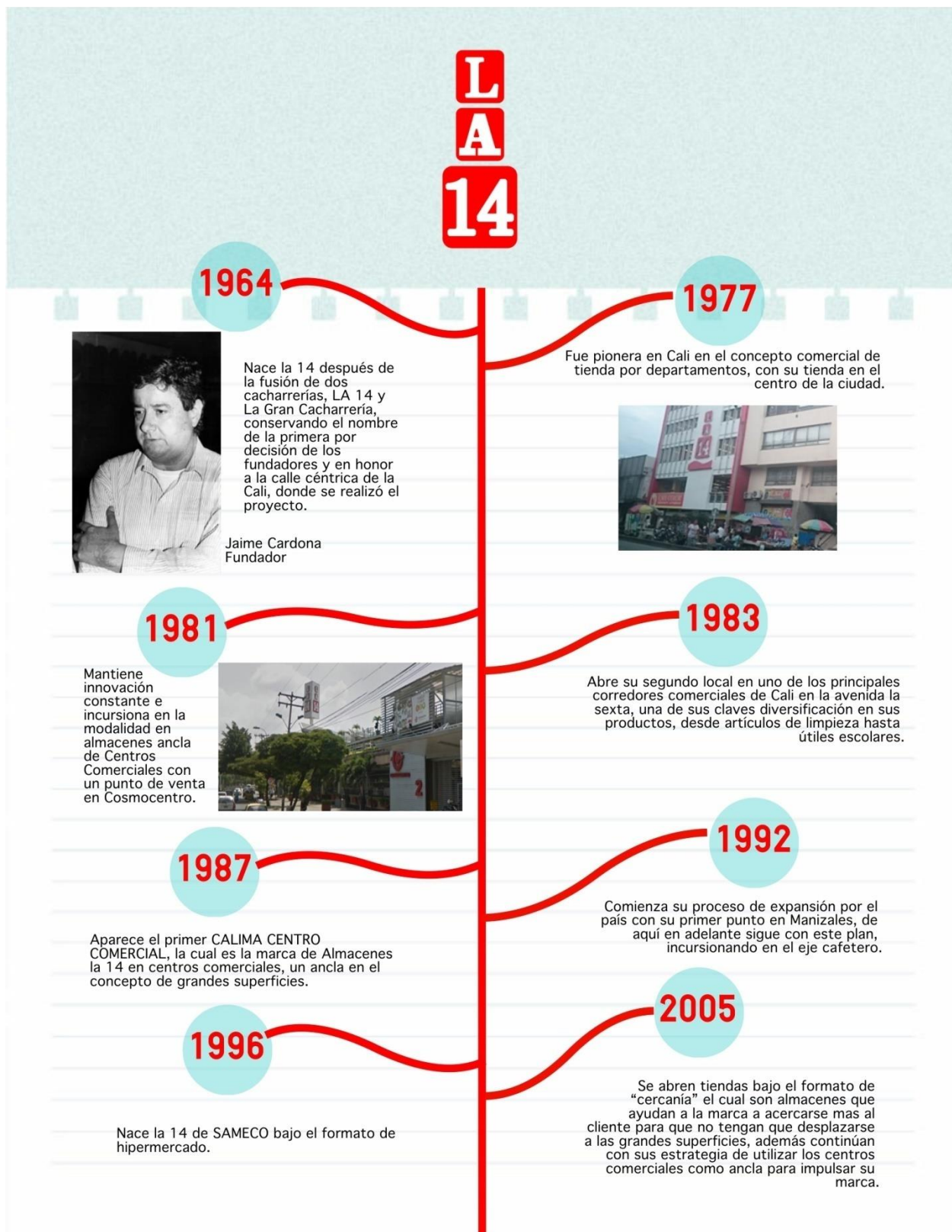


Imagen 22. Línea de tiempo La 14 parte 1.

LA 14

2011

La 14 llega a Bogotá con su tienda numero 20, anclada de un centro comercial propio con el nombre de Calima Centro Comercial, un paso importante para seguir creciendo y fortaleciendo la marca, ante los rumores de la posible entrada de Walmart una multinacional de tiendas de origen estadounidense.



UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS TIENDAS

Tiene 23 tiendas en:

- 1 Bogotá
- 2 Cali
- 3 Jamundí
- 4 Palmira
- 5 Buenaventura
- 6 Tuluá
- 7 Manizales
- 8 Pereira



Planea abrir

- 1 Calima Centro Comercial Armenia
- 2 Calima Centro Comercial Neiva

■ Empleos directos ■ Empleos indirectos



2014

La 14 celebra sus 50 años en el mercado, y cuenta con 27 tiendas en el país, no ha sido fácil el mercado con la llegada de competencia internacional, pero gracias a las estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente, en las cuales se destacan estrategias comerciales basadas en investigaciones de mercado orientadas en el comportamiento del consumidor y nuevas tendencias, siempre siendo fieles a su promesa comercial de "el mejor surtido a los mejores precios"

SAP



2013

Almacenes la 14 decide realizar una renovación tecnológica mediante el sistema SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos), el cual se aplicará en sus actividades administrativas y operativas, todo con el objetivo de estandarizar sus procesos y ser más competitivos.

2015

Empieza a funcionar la plataforma de sistema SAP, la cual le permitirá tener un plan de expansión mas organizado y tener un mejor servicio al cliente, en la actualidad cuenta con 30 de puntos de venta en diferentes formatos.

Imagen 23. Línea de tiempo La 14 parte 2.

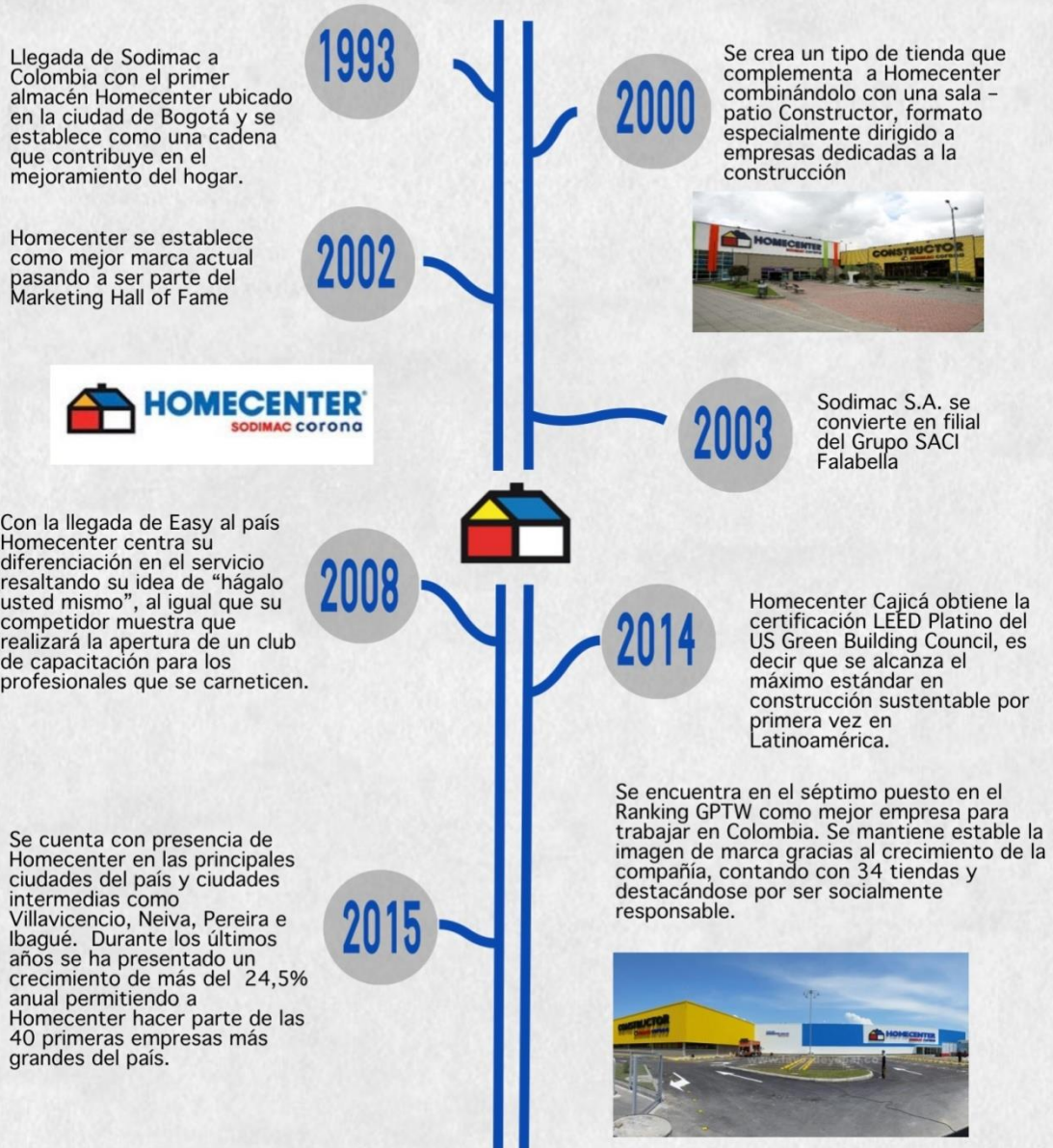


Imagen 24. Línea de tiempo Homecenter.



Imagen 25. Línea de tiempo Ripley Colombia parte 1.



Año 2013

Aunque el punto de incursión al país es Bucaramanga Ripley planea invertir US\$ 272 millones en los próximos 4 años
Ripley abre sus puertas en Neiva San Pedro Plaza Comercial, Villavicencio Viva Centro Comercial y dos tiendas en Bogotá, Centro Mayor y Calima, todo acorde con su plan de expansión.



Año 2015

Se rumora que las cosas no están bien para Ripley y aunque las ventas en 2014 mejoraron, la operación en años anteriores dejó pérdidas, por lo tanto el Banco de Crédito e Inversión, BCI, de Chile, le sugirió aumentar en Colombia sus tiendas, de 6 a 12, para así mejorar las cifras.



Ripley estaría en negociaciones con las tiendas mexicanas Liverpool, la cual estaría dispuesta a comprar el 50% de la cadena, con la idea de entrar de lleno al mercado retail en Suramérica por su lado Ripley estaría buscando otros actores con el fin de explotar posibilidades de negocio.

Año 2014

A finales de año y con un espacio de 9000 metros cuadrados y 5 pisos Ripley abre sus puertas en la ciudad de Medellín, en el Centro Comercial Oviedo



A pesar de contar con 6 tiendas en el país Ripley estaría buscando un socio local para dar un impulso a sus tiendas debido a que necesita un inversión fuerte para potenciar sus ingresos y no caer en un flujo de caja negativo, pues el plan que tiene replay es realizar un crecimiento en cuanto a metros cuadrados se refiere, y generar mayor madurez a sus tiendas ya existentes.

Año 2016

Ripley anuncia su salida de Colombia, según expresaron algunos expertos en el tema como el señor Camilo Herrera de la firma Raddar, la empresa chilena no comprendió el mercado colombiano y tuvieron fallas a la hora de plantear su estrategias de mercadeo.

Imagen 26. Línea de tiempo Ripley Colombia parte 2.

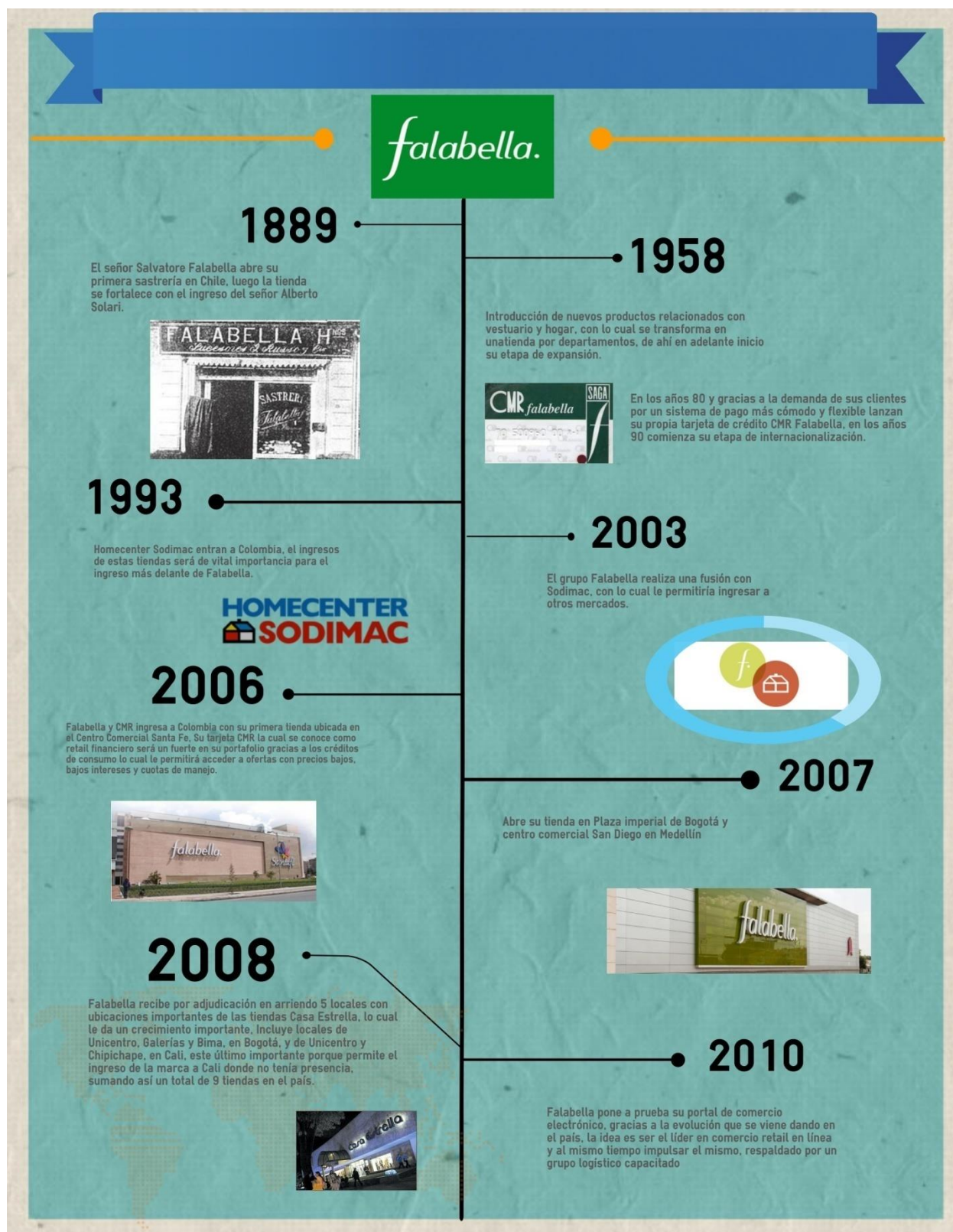


Imagen 27. Línea de tiempo Falabella Colombia parte 1.

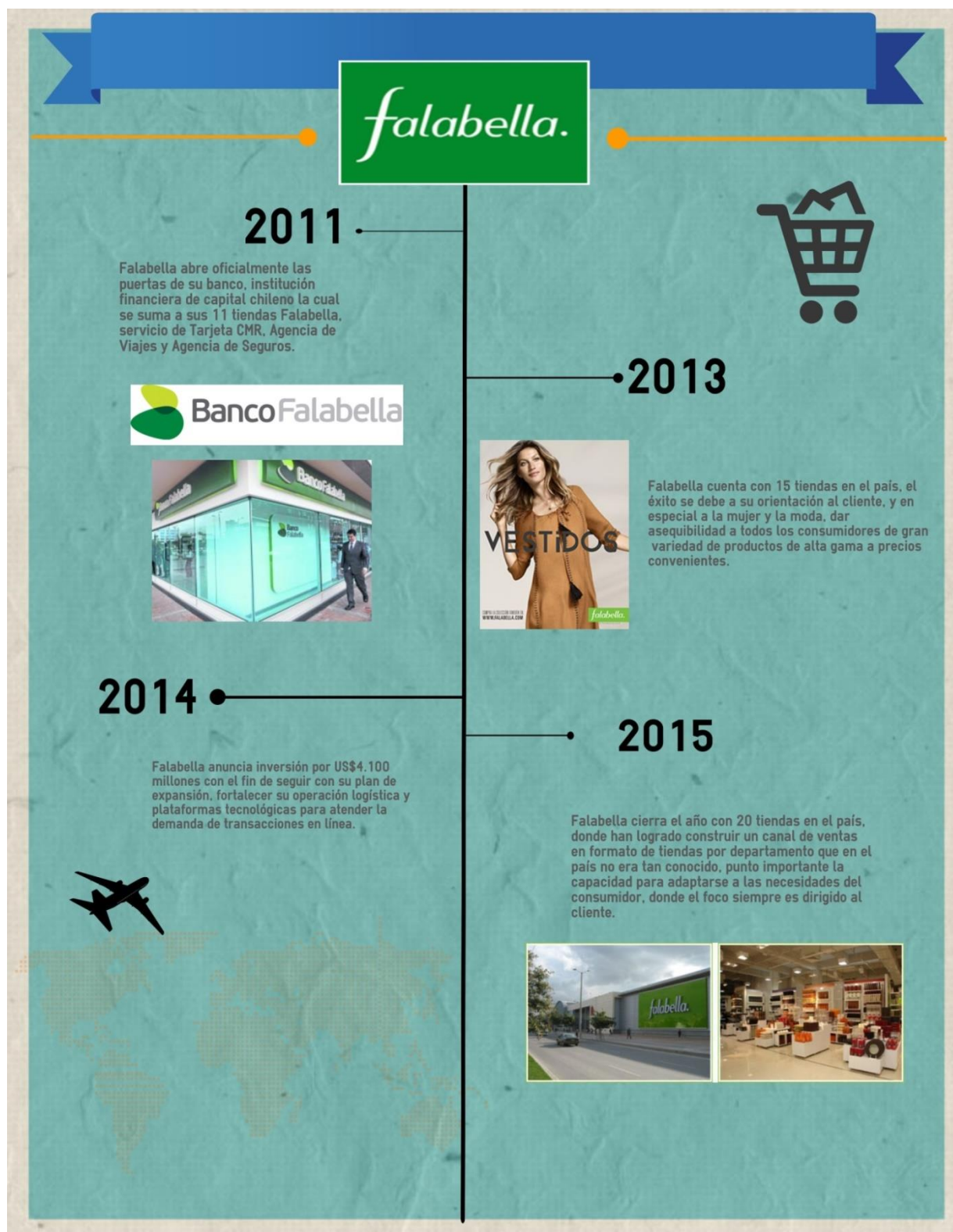


Imagen 28. Línea de tiempo Falabella Colombia parte 2.¹

¹ Las líneas de tiempo creadas son una recopilación de información realizada por los autores del presente proyecto y las respectivas fuentes se encuentran debidamente referenciadas.

5. Impacto económico

Basados en la investigación titulada Medición del impacto económico de una empresa minera en su entorno como herramienta de gestión de los señores Gabriel Rivera y Jorge Martín Molina (Rivera & Molina, 2005) y notando que propone una metodología en la cual tuvieron en cuenta inicialmente la generación de empleo luego como ellos mismos lo mencionan, la definición de la región en donde se analiza la población, elaboración del clúster concentrado en determinar los bienes y servicios que se producen en la región, recolección de información tanto de fuentes primarias como secundarias dando relevancia a los estudios ya realizados, generación de riqueza y por último las relaciones interindustriales para comprender los orígenes de los insumos.

Tras unificar toda la información realizan una estimación bajo un método matemático de la cantidad de empleos directos e indirectos originados, calculan la riqueza generada y crean una matriz insumo-producto para estudiar las relaciones interindustriales, obteniendo de allí los resultados esperados para su investigación.

Es por ello que al realizar una adaptación de la metodología se plantea un proceso diferente para el apropiado análisis del presente proyecto, iniciando con los ingresos de cada compañía continuando con la cantidad de empleo y culminando con la exposición de las acciones de responsabilidad social que realiza cada organización permitiendo enlazar los datos y comprender la dimensión del aporte del retail en la economía de Colombia.

A continuación se muestra una serie de datos que corresponden específicamente al año 2014.

Tabla 3.

Ventas de las Cadenas investigadas

COMPAÑÍA	VENTAS COP (MM)
Grupo Éxito	\$ 10.763.015
Olímpica	\$ 4.247.683
Cencosud Colombia	\$ 3.966.378
Sodimac Colombia	\$ 2.858.375
Falabella Colombia	\$ 1.412.764
Almacenes La 14	\$ 1.347.454
Replay Colombia	\$ 122.857

Fuentes: El Tiempo (Con información de Reuters, 2015) y La República (Rubiano, 2015)

Teniendo en cuenta que tras un crecimiento del 4,6% (El Colombiano, 2015) el valor del Producto interno bruto (PIB) para el 2014 fue de \$ 1.103.982.127.000.000 COP es claro que la

contribución de las compañías en cuestión al logro de esta suma está dada de la siguiente manera:

Tabla 4.

Participación Cadenas de Retail

COMPAÑÍA	PARTICIPACIÓN DEL PIB 2014
Grupo Éxito	0,97%
Olímpica	0,38%
Cencosud	
Colombia	0,36%
Sodimac Colombia	0,26%
Falabella Colombia	0,13%
Almacenes La 14	0,12%
Replay Colombia	0,01%

Cálculo realizado por los autores basado en fuentes como (Colombia Producto Interno Bruto, 2013) entre otras que han sido referenciadas.

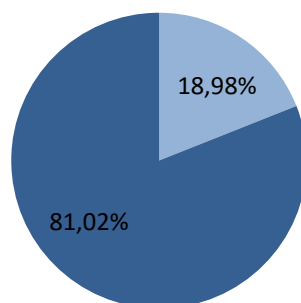


Gráfica 1. Se evidencia el valor de estas siete compañías en la economía nacional.

Al contar con las cifras de ingresos de cada compañía se demuestra la importancia que representan estas empresas para la economía colombiana, que solo siete compañías representen más del 2 por ciento sobre el valor total del producto interno bruto revela la fortaleza de este sector.

PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS EN EL SECTOR COMERCIO 2014

■ Compañías investigadas ■ Otras empresas



Gráfica 2. Las compañías tienen una gran porción del mercado teniendo en cuenta que allí se encuentra incluido también el mediano y pequeño retail.

Para el primer trimestre del año 2014 el sector comercio aportó un 11,8% a la producción nacional y obtuvo un crecimiento del 0,3% para el 2015 (Dinero, 2015), es por ello que se puede deducir que las compañías involucradas en la presente investigación contribuyen con el 18,98 por ciento en el sector comercio.

Gracias a la información previamente presentada es posible notar la relevancia de este sector sobre la economía nacional, para poner en contexto los sectores que no mostraron variaciones para el 2015 pero claramente son estables y generan cierta seguridad fueron el agrícola, el sector de electricidad gas y agua y el sector transporte y almacenamiento, sin embargo lo que realmente llama la atención es que según la misma fuente el sector comercio restaurantes y hoteles fue el que mayor crecimiento presentó junto con construcción y establecimientos financieros, indicando que el retail se muestra como un mercado que no sólo está solidificándose sino que busca la expansión traduciendo sus diversas estrategias en cifras positivas para cada compañía y para el país (Dinero, 2015).

Ligado al valor de los ingresos se encuentra otro dato sumamente importante en el momento de identificar el impacto de esta industria en la economía y es la cantidad de empleo que genera. Se obtiene la tabla que se muestra a continuación al hacer un consolidado de información hallada en diversas fuentes para el año 2014, aclarando que son cifras aproximadas, algunas de ellas deducciones a partir de información relacionada como en el caso de Falabella donde se estableció una proporción entre la cantidad de tiendas y empleados de Homecenter haciendo posible determinar que el número aproximado de trabajadores de las tiendas, así como en el caso de Almacenes Olímpica se relacionó la cantidad promedio de empleos directos e indirectos que una tienda Olímpica genera, la cantidad de tiendas de tiendas existentes en 2013 y la variación en los ingresos de la compañía entre los años 2013 - 2014.

Tabla 5.
Cantidad de colaboradores

COMPañÍA	No. DE EMPLEADOS
Grupo Éxito	41.000
Olímpica	13.300
Cencosud Colombia	14.566
Sodimac Colombia	6.856
Falabella Colombia	5.365
Almacenes La 14	14.838
Replay Colombia	1.448

Fuentes varias debidamente referenciadas como (Grupo Éxito, 2014), (Ripley Chile, 2014) entre otras.

En un país que presentó una tasa de desempleo durante 2014 de 9,1% (Portafolio, 2015) generar 97.373 empleos representa una significativa contribución económica y social.

Gracias al balance 2014 perspectivas 2015 realizado por la (ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2014) donde fue publicada la cifra de personas económicamente activas en 2014 y estimada en 20.812.000 es posible afirmar que el 0,47% de la población en cuestión corresponde a los colaboradores de las organizaciones inmersas en este proyecto.

Con el fin de cumplir a cabalidad con esta parte del proyecto cabe mencionar que cada compañía les da un valor y un trato particular a sus colaboradores, los directivos saben que esto trasciende el ambiente laboral y repercute directamente sobre el cliente.

En los capítulos consiguientes se mostrará claramente este tema, no obstante es de gran importancia añadir que estas empresas cuentan con programas que influyen en la construcción social, asunto completamente enlazado al crecimiento económico.

Cencosud Colombia creó una estrategia que busca la inclusión del adulto mayor, según El Mostrador (El Mostrador, 2016) planean contar en 2017 con 4% de empleados que están sobre los 60 años y con 20% de funcionarios de más de 50 años, se trata de un grupo particular de colaboradores que demuestran su experiencia y manifiestan su preocupación por los clientes sirviendo de ejemplo y complemento para los más jóvenes. Asignándoles las funciones apropiadas resultan ser un excelente punto de referencia para la organización aportando positivamente a la imagen corporativa.

Por su parte Grupo Éxito realizó una publicación comentando que hizo parte de la “encuesta de Merco Personas 2014, en la que se evalúan los profesionales más calificados de las organizaciones con mejor reputación de Colombia”, consiguiendo allí el primer lugar dejando claro que cuentan con el mejor personal en el sector de Grandes Superficies y Comercio, es claro que sus mecanismos de comunicación interna son lo suficientemente efectivos como para mantener la unidad corporativa permitiendo mantener intacta la imagen de cada una de las marcas partícipes del grupo empresarial. Según su reporte de sostenibilidad realizado en 2014 manejan varios programas relacionados con responsabilidad social, uno de los más destacados es el llamado Gen Cero que promueve el apoyo a la primera infancia pretendiendo eliminar en los

próximos 15 años la desnutrición durante la gestación y en los primeros dos años de vida de los menores, siendo una etapa de desarrollo muy importante para el ser humano. Adicionalmente fomenta las alianzas con proveedores locales para ciertos tipos de productos contribuyendo al crecimiento de la industria nacional, tiene un riguroso cuidado con sus clientes creando incluso el Manual de Protección al Consumidor y finalmente ha decidido incluir colaboradores que hacen parte de poblaciones vulnerables, dando así oportunidades de progreso a personas con distintas discapacidades, reinsertados y víctimas de la violencia (Grupo Éxito, 2014).

Almacenes Olímpica ha desarrollado planes con su fundación que le permiten contribuir a diversas causas entre las que destaca el apoyo a las víctimas de la violencia en el país, además patrocina torneos regionales de tenis, beisbol y la carrera de atletismo liderada por Fenalco. El señor Jaime Murcia (Murcia, 2016), gerente de Olímpica Chapinero en la ciudad de Bogotá reconoce que entre las políticas de Olímpica está la del buen vecino, siendo no solo responsables con el medio ambiente sino permitiendo la cercanía con la comunidad y finalmente creando una importante cantidad de empleo en las distintas regiones del país, brindando a sus colaboradores y familias incentivos relacionados con auxilios educativos (Angulo, 2012).

Siguiendo la guía que proporcionan las normas ISO 26.000 Homecenter implementa un programa completo de responsabilidad social y maneja un modelo en el que incluye colaboradores en situación de discapacidad, divulga su Estatuto del consumidor, cuida de su ambiente laboral, apoya el mejoramiento de la calidad de su talento humano, en la compañía capacitan a sus empleados en seguridad y salud en el trabajo, e incluso ofrecen a sus clientes formación variada sobre algunos productos y servicios de las tiendas, en cuanto a aportes a la comunidad es importante mencionar que en conjunto con TECHO realizan una labor benéfica, invitando a los clientes a la donación de vueltas e incluso a participar activamente (en ciertas regiones) en la construcción de viviendas y otras actividades que aportan al desarrollo de comunidades en extrema pobreza, donan dinero y productos a entidades sin ánimo de lucro que lo requieren y patrocinan el evento anual de la Fundación Teletón, adicionalmente para sus colaboradores tienen un programa de voluntariado, quienes lo desean contribuyen en temas de construcción, adecuación, reparaciones, jornadas de siembra de árboles etc. y, existe el denominado S.O.S. Solidario que básicamente busca ayudar en situaciones críticas puntuales que tenga el país u otros países (Homecenter, 2012) y (Comité de ética Homecenter, 2012).

Haciendo escuela es el programa implementado por Falabella en el que se apadrinan escuelas que se encuentren en las zonas de influencia de las tiendas, así favorecen a niños y jóvenes en condición de vulnerabilidad ofreciendo mejorías en infraestructura, equipamiento deportivo y acercamiento a la cultura y la tecnología y los colaboradores Falabella pueden ser voluntarios en las actividades que realizan los colegios seleccionados. Estos planes dan paso a la verdadera interacción entre la comunidad y la compañía estableciendo cercanía y el seguimiento a la actividad indica un importante crecimiento en el porcentaje del voluntariado (Falabella, s.f.) según el señor Ángel Garay funcionario de Falabella desde su llegada al país, (Garay, 2016) el siguiente paso se dará en Villavicencio y con la apertura de este almacén se apadrinará una nueva escuela para la cual destinan un presupuesto en el que incluyen recursos tecnológicos lo que representa al menos 15 computadores nuevos y lo que requiera la institución educativa con mayor urgencia, el señor Ángel quien hace parte de los colaboradores Falabella desde su llegada a Colombia de manera informal comentó que la compañía mantiene un buen clima laboral y a

pesar de la presión que se maneja es evidente la estabilidad y las oportunidades que dan a sus empleados de crecer en la organización y que aunque no es muy común se han presentado casos de reintegración de personal que se ha retirado por un cierto periodo de tiempo.

Fundación La 14 fue creada en 1994 y desde entonces ha encaminado la naturaleza de sus acciones a aportar en la responsabilidad social de la organización, en primera instancia fortaleciendo las aptitudes de su recurso humano propiciando espacios de capacitación que mejoran incluso la calidad de vida de la familia. Adicionalmente ha enfocado su trabajo en el incremento del autoestima de la población laboralmente activa como lo describe su misión, es por ello que brinda asesorías a empresas de diversos tamaños en temas como administración y producción, propende por la capacitación en generación de nuevos empleos, ayuda a población en riesgo especialmente por influencia de la drogadicción a superar su situación, se interesa por promover el avance en tecnología ciencia, educación y cultura, incentiva al deporte, asiste en programas que coadyuven a la protección mujeres, personas de la tercera edad y niños, demuestra su interés por la población de escasos recursos dando aportes en distintas áreas, por ejemplo cultura y educación (La 14, 2014).

Ripley al igual que las demás organizaciones reconoce que sus colaboradores son parte esencial de la compañía es por eso que cuenta con un plan que le permite monitorear a sus empleados y motivarlos a mantener un adecuado equilibrio entre su vida laboral y personal, realiza estudios para establecer los cambios propicios para mejorar el clima laboral y así asegurar también una mejor experiencia a sus clientes. Es muy fuerte el apoyo que brinda Ripley a la Fundación Teletón dejando un precedente en 2014 año en el cuál recolectó dibujos de sonrisas hechos por niños en Chile en sus tiendas y que representaron cinco salas nuevas de rehabilitación y estimulación multisensorial para Teletón posteriormente decoradas con los mejores dibujos, añadiendo los aportes de sus colaboradores se puede afirmar que finalmente se realizó una donación por 450 millones de pesos (Ripley Chile, 2014).

6. Gestión administrativa, comercial y comunicacional

6.1. Proceso comercial

Este proceso lleva a cabo el desarrollo de las etapas que van desde el pedido hasta el envío y la entrega de mercancía, incluyendo toda operación necesaria para llevar este proceso a fin.

Se puede decir que los trámites documentales, se inician con el pedido del cliente y comprenden las siguientes fases:

- ✓ Recepción del pedido
- ✓ Envío y entrega de mercancía al cliente
- ✓ Realización de factura
- ✓ Cobro de factura
- ✓ Registro, contabilización y archivo de las operaciones

En ciertas ocasiones es muy conveniente hacer seguimiento telefónico, otras veces se hace de manera personal, con la finalidad de conocer la experiencia del cliente con la compra realizada en el retail.

Toda gran superficie ha de gestionar su documentación para cumplir con ciertos aspectos legales y así hacer más fácil el manejo y el control de las operaciones de la compra y la venta. Estos archivos pueden ser digitales o físicos, siempre y cuando reflejen la verdadera situación documental de dicha empresa.

Este seguimiento y control de procesos se manejan en algunas compañías de retail por medios de plataformas tecnológicas, en el caso de Olímpica el manejo se realiza por medio de SAP y sistema POS, lo cual le da una efectividad de casi el 100% a los procesos (Verdú Beviá & Mohamed Salah, 2013).

En Falabella operan bajo una plataforma unificada para toda la compañía llamada SRX, que agrupa todas las áreas de la organización lo cual optimiza los procesos, según comenta el señor Ángel Garay (Garay, 2016) funcionario de la cadena, al trabajar bajo este sistema que es exactamente el mismo para todo lugar donde Falabella hace presencia, aporta puntos claves como los son la unificación de la facturación de todos los almacenes, consulta de stock desde cualquier punto de la cadena el cual siempre se encuentra actualizado y ventas con todos los beneficios que ofrecen los almacenes y tarjetas de crédito Falabella para clientes que estén franquiciados en otro país.

Hablando de Cencosud más específicamente tiendas Easy, la señora Luz Marina Bravo funcionaria de la cadena (Bravo, 2016), comenta que actualmente se creó un nuevo puesto de trabajo para la zona comercial de cada tienda denominado jefe de ventas, el cual tienen como objetivo generar estrategias de venta.

En este proceso también existen tipos de reclamaciones a los cuales se les debe dar un manejo considerable:

Tabla 6.

Proceso de Reclamaciones

COMERCIALES	POR FALTA DE PAGO	GESTION DE COBRO
Mercancía defectuosa.	Juicio verbal.	Aplazamiento de pago.
Demora en la entrega de la mercancía.	Juicio monetario.	Reconocimiento de deuda.
Reclamación por trabajos defectuosos.	Instancia de solicitud de arbitraje.	Reconocimiento de pago.
Reclamación por trabajos no finalizados.		Carta de pago.
		Carta de abono.

Fuente: (Verdú Beviá & Mohamed Salah, 2013)

Factura rectificativa

La factura puede ser modificada si existe algún error y se hará mediante la emisión de la llamada factura rectificada y es de obligada expedición cuando se han calculado de forma incorrecta la cuota impositiva sobre la modificación de la base imponible para el cálculo del IVA.

Devolución de producto

Cuando sale la mercancía defectuosa se podrá realizar una factura rectificada (Verdú Beviá & Mohamed Salah, 2013).

Proveedores

Se debe tener criterio de evaluación de proveedores para poder elegir.

Se busca que tengan siempre disponibilidad de producto.

Calidad y servicio

Rentabilidad

Diferenciación

Confianza

En el caso de Sodimac establecieron unos términos y condiciones a través de un documento que rigen a sus proveedores llamado TCS (Transparencia Comercial Sodimac). Este instrumento es público, de forma tal que a él tengan fácil acceso todos los proveedores y quienes en el futuro deseen serlo. Para estos efectos, SODIMAC entregará formalmente una copia de éste a cada uno de sus proveedores y adicionalmente lo exhibirá en forma permanente y actualizada en su sitio web. La emisión y publicación del presente TCS no implica una obligación continua en el tiempo

para SODIMAC de adquirir productos o servicios específicos o un cierto volumen de parte de los proveedores. Este TCS es emitido con el propósito de regular de manera transparente, general, objetiva y conocida con antelación el régimen aplicable a las relaciones comerciales entre SODIMAC y sus proveedores y el aprovisionamiento que se requiera de los proveedores a través de las órdenes de compra específicas que emita SODIMAC (SODIMAC, 2008).

Por otro lado según comenta el señor Jaime Murcia (Murcia, 2016) los proveedores de Olímpica deben tener una capacidad logística fuerte para poder cubrir todos los pedidos de sus tiendas Olímpica las cuales se encuentran ubicadas en distintos lugares de Colombia, por lo tanto el cumplimiento y la calidad del servicio deben ser controlados para evitar complicaciones en el abastecimiento.

En Falabella según comento el señor Ángel Garay (Garay, 2016), el número de proveedores nacionales es menor con respecto a los internacionales con un 40%, pero para ellos es importante impulsar la industria local comprando en Colombia, lamentablemente algunos productos que comercializan las tiendas Falabella aún no se producen en el país y ese es el motivo de tener mayor número de proveedores extranjeros.

Aprovisionamiento de productos

Este proceso se hace a través de la orden de compra, el cual es un documento válido para efectuar compras entregas y pagos. Este instrumento es un fiel reflejo de la negociación y el acuerdo entre la gran superficie y el proveedor. El proveedor no debe efectuar despachos sin la previa revisión y aprobación de dicha orden de compra. Al despachar productos de una orden de compra, el Proveedor está aceptando íntegramente las condiciones en ella indicadas.

Entrega de producto, plazo y condiciones

En las grandes superficies usualmente en el momento de la entrega el producto está respaldado por una O/C vigente, cuya copia se acompaña junto con el original de la Guía de Despacho Venta del Proveedor. No se aceptarán fotocopias. La cantidad enviada y recibida debe ser igual a la indicada en la O/C. El embalaje debe ser apropiado al producto, indicar sus dimensiones, su peso, la cantidad de piezas o cajas incluidas en él, una breve descripción del material y el código de barra del producto. El proveedor deberá aceptar la devolución de productos sobrantes, dañados o sustitutos; asimismo, dichos productos pueden no ser recibidos y ser devueltos inmediatamente. Si esto ocurre el retail debe emitir un documento soporte de dicha devolución (Nota crédito) la cual se debe adjuntar a la factura.

El Proveedor debe generar cobro de los productos vendidos y entregados de acuerdo a lo efectivamente recibido por el almacén. Usualmente las entregas de productos se realizan a través del sistema Cross.

Facturación

Para contar con una correcta facturación legal se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos como:

Número de O/C.

Número de Guía de Despacho.

Descripción del ítem.

Cantidad de producto por ítem.

Precio unitario y total por ítem sin descuento.

Descuento total de la Factura o a nivel de c/ ítem.

Importe neto e IVA.

Total de la factura.

Forma de pago

Vencimiento

Las facturas deben ser emitidas a nombre de la razón social correcta y NIT.

Precios

Cada retail tiene una política de precios y una garantía hacia sus clientes. En razón de lo anterior y para dar cumplimiento a la oferta pública realizada, se efectúan constantemente shoppings o chequeos de precios de mercado. En el evento que el proveedor tuviere la necesidad de aumentar los precios vigentes, deberá formularlo por escrito, acompañando la justificación en la que se cubra dicho aumento de precio de costo y no podrá regir antes de ser aceptada por escrito por representante autorizado de la Gerencia Comercial del cliente (Domínguez Gonzalo, 2014).

Un ejemplo de ello son las tiendas Olímpica las cuales se caracterizan por tener precios competitivos y según comenta el señor Jaime Murcia (Murcia, 2016) en un 90% de las ocasiones sus precios son la mejor opción del mercado, pero para garantizar los mismos deben hacer chequeo de precios constantes, periódicos y programados para así cumplir con las estrategias.

Cobro a proveedores

Conjuntamente con la venta de productos, el retail desarrolla diversas actividades de comercialización, abastecimiento, distribución, reposición, logística de los productos y revisiones de surtidos, con miras a lograr la mayor eficiencia y calidad posible en la oferta entregada a los consumidores, además de lo cual ofrece un conjunto de servicios y prestaciones a los proveedores, por los cuales tiene derecho a cobrar un precio o remuneración.

Publicidad

En las grandes superficies se planifica su campaña publicitaria anual y la desarrolla en las temporadas correspondientes. Ellos producen avisos de prensa, TV, catálogos, folletos, cartelería, exhibidores, merchandising en los puntos de venta y otros apoyos publicitarios y promocionales. Normalmente el proveedor facilita productos, fotografías, logo, instalaciones, etc. y todos los elementos que sean necesarios para el desarrollo integral de los planes y programas publicitarios (Domínguez Gonzalo, 2014).

En el caso de tiendas Olímpica una parte que es fundamental para ellos es el voz a voz y perifoneo en las tiendas porque es una estrategia que genera cercanía y enlace con los clientes,

además de contar con material POP, por otro lado un punto importante a resaltar es el soporte de la Emisora Olímpica perteneciente al grupo que apoya su proceso de comunicación.

Garantías

Todas las garantías de los productos deberán ser previamente convenidas entre el proveedor y el cliente, el plazo es de mutuo acuerdo (Domínguez Gonzalo, 2014).

6.2. Proceso administrativo

Actualmente en los grandes puntos de retail los procesos de administración ofrecen la capacidad de responder los gustos de los clientes con más eficiencia. La tendencia del mercado cambia con constancia y esta se rige por la demanda del cliente.

Cuentan con grandes retos del negocio y necesitan diferentes tipos de sistemas de información para apoyar la toma de decisiones y manejar actividades de diversos niveles y funciones organizacionales. Muchos retail pueden requerir sistemas que integren la información y los procesos de negocio desde sus diversas áreas funcionales.

Este elemento ayuda a la forma en que se organiza, coordina y enfoca el trabajo, a dar a conocer las diferentes formas para coordinar las labores, la información y el conocimiento, además a ubicar los mejores caminos que escoge la gerencia para direccionar las tareas y así poder cumplir con cada indicador de gestión (Laudon & Laudon, 2004).

Se manejan diferentes clases de sistemas de información, estas dependen de cada retail, aunque la más usual en Colombia es la del sistema operativo, a continuación se mencionan:

Sistema en el nivel operativo: Donde se monitorean las actividades y transacciones elementales de la organización.

Sistema en el nivel del conocimiento: Que sirven de apoyo a los trabajadores de conocimientos y datos de una organización.

Sistema en el nivel de administración: Que apoyan las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y administración de los administradores de nivel medio.

Sistema en el nivel estratégico: Que apoyan las actividades de planificación a largo plazo de los administradores de nivel superior (Laudon & Laudon, 2004).

En cuanto a Falabella según comenta el señor Ángel Garay en la entrevista que concedió para ayudar a este proyecto (Garay, 2016), para ellos la optimización de los procesos es de gran importancia y por eso mantienen innovación en los mismos, actualmente están implementando una metodología llamada LEAN diseñado y utilizado por Toyota, la cual ayuda a que sus procesos sean más eficientes, colaborando en el transporte desde los centros de distribución a las tiendas, con lo cual se optimiza tiempo de desplazamiento, de la misma manera se aprovecha la distribución de la mercancía en el punto de venta, con lo cual se reducen tiempos de

reabastecimiento, en entre otros, además de esto para tener mayor control en los indicadores de gestión están implementado el BSC (Balance Score Card) el cual ya se maneja en su casa matriz ubicada en Chile y que ha traído buenos resultados, comenta el funcionario que la idea de esta herramienta es tomar mejores decisiones a nivel gerencial.

En Olímpica los respalda la experiencia que tienen en el manejo de la plataforma SAP, la cual mejora el manejo de sus inventarios y optimiza sus procesos, y aunque actualmente no tienen esta plataforma unificada en toda la compañía, la misma se realizara en poco tiempo, con lo que se espera mejorar el manejo de la operación según argumento el señor Jaime Murcia (Murcia, 2016).

Luz Marina Bravo funcionaria de Easy Cencosud (Bravo, 2016), comentó que para ellos la organización, la planeación y el control, sobre todo este último son de gran importancia para la seguridad de la empresa y que cuentan con supervisión y evaluación de cada área para que estos métodos se cumplan y sean más eficientes.

Se debe hablar del sostenimiento de las ventajas competitivas que confieren a los sistemas estratégicos y las cuales aseguran una rentabilidad a largo plazo, dado que la competencia siempre estará atenta a copiar las estrategias que se están utilizando. Además en este tipo de canal moderno el mercado, las expectativas del consumidor y la tecnología cambian, debido a la globalización y a las tendencias del mercado. Por otra parte es importante ajustar la tecnología de la información a los procesos del negocio y a las estrategias de la dirección general ya que la tecnología de la información debe estar al servicio del retail colombiano (Tecnología de manipulación y almacenamiento, s.f.).

Cada compañía es responsable de plasmar compromisos con las buenas prácticas acorde a la misión, visión y valores para con las partes interesadas, la comunidad y sobre todo con los trabajadores. La ejecución de las tareas se debe cumplir según los lineamientos establecidos en la normativa legal vigente y en las políticas corporativas establecidas por cada país en donde se encuentre el retail.

En cuanto a la calidad de los productos deben tener normas vigentes donde se haga especial hincapié en el cumplimiento de lo establecido en la legislación y las políticas internas políticas de higiene y seguridad. Las etiquetas y las descripciones de los productos deben contener la información exigida por la ley que asegure a los consumidores el uso más efectivo del producto o servicio (Cencosud, 2016).

Con los proveedores se debe tener una gran responsabilidad a quienes se les debe asegurar un trato justo promoviendo la relación comercial mutuamente beneficiosa.

Las grandes superficies cuentan con un gran número de colaboradores a los cuales se les debe asegurar un ambiente seguro y saludable, como también el respeto a los derechos laborales.

Olímpica está comprometido en todos los aspectos antes mencionados, es por ello que maneja programas de seguridad industrial donde capacitan a sus empleados, y con ello evitan accidentes laborales que afectan ambas partes según comentó el señor Jaime (Murcia, 2016), además tienen

fondo de empleados conocido como Fesol que es el encargado de ayudar a sus asociados con préstamos para vivienda, vehículo o en sus estudios, pero no solo se preocupa por los factores internos, sino además tienen compromiso con el medio ambiente, y en este aspecto realizan campañas de reciclaje, y contratan proveedores que se encargan de sus vertimientos de agua para que este proceso se maneje de forma profesional y no afecte el entorno.

En Falabella tienen un comité paritario de salud ocupacional que vela por la salud y seguridad de sus colaboradores, por lo tanto siempre están regidos por la normas de seguridad industrial las cuales están acompañados por la ARP, además son consciente y comprometidos con las labores sociales, y tienen entre sus programas apadrinar escuelas que queden próximas a cada tienda nueva que abren, ayudándoles con un presupuesto para arreglos locativos o para las necesidades que crean convenientes, agregado a esto suministran al centro educativo con equipamiento tecnológico que por lo general es de mínimo 15 equipos de cómputo, argumento el señor Ángel Garay (Garay, 2016).

Luz Marina Bravo (Bravo, 2016) explica que en las tiendas Easy, Cencosud no son ajenos a esta parte y por eso tienen capacitaciones constantes para mejorar el ambiente laboral, además de todo lo solicitado por la normatividad, un valor agregado y oportunidad que le brinda a los empleados, es si ellos se capacitan y estudian tiene posibilidades de ascender dentro de la compañía.

6.3. Proceso de comunicación

Este proceso es una regla de oro, utilizada a través de la publicidad que crea y desarrolla herramientas de comunicación supeditas a los objetivos institucionales y de negocios de las grandes superficies.

Cada cadena de retail somete la comunicación a través de sus objetivos de competencia y penetración de los mercados de consumidores individuales y familiares.

A lo largo de los años 80`s se globalizan las grandes agencias publicitarias y de relaciones públicas con la finalidad de generar herramientas y programas de comunicación y a medida que avanzan los años 90`s la comunicación se estableció como un instrumento normalizado y fue estableciendo su peso y su valor como componente importante en el mercado (Álvarez, 2013).

Actualmente el trade marketing es una disciplina de mercadeo que busca armonizar la relación entre los fabricantes y los canales de distribución para obtener mayores utilidades y así mismo suplir las necesidades del consumidor. En el caso de las grandes superficies involucran una gestión integral que reúne estrategias de comunicación, promoción, merchandising, reposiciones y, en síntesis, cualquier acción que estimule la acción de compra en el punto de venta (Vargas, 2012).

Según el Sr Rafael España (España González, 2010) director económico de Fenalco dice que: *“El trade marketing es un esfuerzo de los directivos de las empresas para mejorar la comprensión y la atención de sus clientes. Se ocupa de toda la gama de los canales de*

comercialización existentes. Se encarga de la distribución mayorista, de la distribución detallista; incluso, de canales virtuales. Es una súper especialización en el manejo de cada canal”.

Colombia está bastante atrasada porque el canal tradicional es muy fuerte, las tiendas mantienen una vigencia relevante a pesar de los avances y las inversiones de los retail, a diferencia de otros países como Chile que las grandes superficies son de gran importancia para su mercado.

Ahora, las grandes superficies, grandes almacenes, centros comerciales o hipermercados se conocen con el nombre de canal moderno. Estos espacios son un mundo complejo que responde a sus propias reglas y en el que se dan relaciones económicas y publicitarias que solo un buen ojo detecta. En un espacio en el que conviven tantas marcas y una de ellas es la que domina el panorama, además ofrecen opciones diferentes a los clientes al momento de hacer su compra. Esta diversidad es un complemento a la estrategia de cada marca y a su razón de ser que responde a la idea de que el consumidor encuentre todo en un mismo lugar (Vargas, 2012).

Las marcas deben pagar cualquier espacio que desee. La tendencia es que las marcas con mejor rotación y las que invierten más; que por lo general son las mismas, tienen los mejores espacios. Estos se conocen como puntos calientes. Los productos de menor rotación se deben ayudar y muchas veces se pueden calentar con productos de mayor rotación. En el canal moderno, ubicar un producto en un espacio con alta rotación es costoso, sobre todo si la gran superficie tiene mercaderistas que realizan la comunicación del punto de venta.

En el caso del Grupo Éxito y de Sodimac, en el punto de venta manejan dos procesos: el push o colocación del producto en el lugar y el pull o elaboración de una estrategia coherente para evacuar el producto del punto de venta. Esto se hace a través de las degustaciones, las rifas, los premios, los sorteos, los puntos. Esto se hace con la intención de generar ruido y enfocar la decisión de compra (Vargas, 2012).

En el caso de Olímpica según comenta el señor Murcia (Murcia, 2016) para ellos un punto importante es el voz a voz pues este les genera cercanía con los clientes, pero eso no quiere decir que descuiden los demás aspectos, pues dentro de sus tiendas tienen estrategias de promoción, merchandising y perifoneo, además de contar con una cadena radial que hace parte del grupo empresarial que les ayuda a difundir sus mensajes promocionales.

La idea es comunicar al cliente por los diferentes medios masivos y digitales a los que están expuestos, incluyendo la ambientación en el punto de venta, además de renovar constantemente los eventos y su comunicación en el punto de venta para dinamizar el tráfico en los almacenes.

La tecnología es una herramienta que se han convertido en un elemento vital para comunicar. Las estrategias digitales y la presencia en redes sociales como Facebook y Twitter son importantes para las marcas, porque estos espacios garantizan una comunicación de mayor inmediatez. La interacción se convierte en el tú a tú con los clientes y las redes sociales son el lugar donde su opinión comienza a tener un peso mayor, ya que es un instrumento donde se oyen los clientes (Vargas, 2012).

Ejemplo claro que se puede traer en este aspecto, es el caso de Falabella expuesto por el Señor Angel Garay (Garay, 2016), donde en diciembre del año 2015, en una campaña promocional llamada “madrugón”, la cadena de almacenes fue acusada de re-etiquetar sus productos, motivo que genero gran ruido en redes sociales donde este mensaje se difundía a gran velocidad con el objetivo de dañar la imagen de la marca, en este caso tuvo que intervenir la Superfinanciera para verificar los proceso, y la misma aclaro que Falabella actuó bajo la normatividad, entonces la marca aprovecho las misma redes sociales como canal para aclarar el tema, solucionando el problema de mala información que afortunadamente no afecto la marca.

Las grandes superficies venden por internet y los clientes pueden hacer mercado por la red, así que este espacio se convierte en otro canal que no se debe descuidar. Se puede comunicar de manera estratégica e inteligente, para incidir en la decisión de compra por este canal.

Las marcas de retail en Colombia no son ajenas a este canal de comercio electrónico y por eso cada día son más competitivos, es el caso de Olímpica, Éxito y Cencosud que ya incursionaron en las ventas online, o Falabella donde según comento el señor Ángel (Garay, 2016) a futuro planean trabajar más fuerte en su plataforma de comercio electrónico en el cual fueron pioneros en Colombia, para incrementar su alcance a partes donde no cuentan con tiendas físicas.

7. Uso de tecnologías

Las bases para este informe de incursión de nuevas tecnologías aplicadas al retail, se tomaron de entrevista de apoyo a funcionarios de diferentes tiendas de cadena, además de artículos de revistas y diarios de negocios, destacando un artículo de autoría del señor Max Chion (Chion, 2016) Vpte. De productos de aceptación Global MasterCard y publicado en el diario La República, en esta publicación destaca el auge y maduración de los medios digitales, los cuales están generando conexiones entre el mundo informático y el físico, en el mismo resalta algunas tendencias importantes que deben adoptar los grandes y pequeños retailers, para permanecer vigentes en este mercado, mejorar la experiencia del consumidor y el manejo de sus inventarios.

Personalizar para el cliente: cabe resaltar en este punto un aspecto importante que arrojó un estudio donde los clientes encuestados evidencian su frustración porque los almacenes no saben lo que sus clientes verdaderamente quieren, es por ello que se deben explotar todas las herramientas con que cuentan los almacenes para activar su relación con los clientes conocer sus necesidades y expectativas del servicio, hasta llegar a la personalización del mismo (Chion, 2016), en este campo se puede nombrar la tecnología RFID (tecnología de identificación por radiofrecuencia) la cual a grandes rasgos le permite a los almacenes tener un mayor control administrativo en sus inventarios, sin embargo esta tecnología se está utilizando como instrumento de marketing, debido a que permite implementar programas de fidelización más completos, un ejemplo claro es la multinacional alemana METRO AG, quienes entregan a sus clientes la tarjeta de fidelización con un chip UHF (ultra alta frecuencia) incorporado para lectura RFID, esto permite llenar bases de datos acerca de los hábitos y costumbres de sus clientes, en consecuencia en el momento que ingresan las personas al establecimiento este sistema genera un reconocimiento de los datos que están en el sistema CRM, lo cual posibilita la creación de promociones de acuerdo a sus preferencias, felicitarlos por sus cumpleaños agregando detalles por el mismo y debido a eso el cliente se siente como en familia con el almacén, de igual forma con el mismo mecanismo las pantallas arrojan lo que el cliente compra con mayor frecuencia y le pregunta a la persona si desea aceptar los productos que aparecen o desea anexar algo más, de ahí en adelante la operación ya es logística para la entrega lo que evita que el usuario pierda tiempo en los pasillos y góndolas y adquiera su mercado en menor tiempo (Redacción Logística, 2016).

Digitalización de la experiencia: debido al fácil acceso a la tecnología y el internet, el 62% de los consumidores realizan más investigación en línea antes de tomar la decisión en sus compras, desde allí comparan descuentos, promociones y los distintos canales donde pueden adquirir sus productos, esto con el fin de observar la mejor relación precio - beneficio, gracias a ello los clientes actuales tienen más conocimiento sobre los productos que los mismos vendedores, por eso los almacenes retail se deben acomodar al este nuevo contexto, y capacitar a su personal de ventas para que actúe más como un apoyo para el cliente y poder brindar una buena experiencia en los almacenes.

La socialización de las compras: Los retailers hábiles y que quieran continuar en competencia deben aumentar su presencia digital, potenciar y realizar una buena gestión en su página web y mercado e-commerce (Comercio electrónico), facilitando las ventas online con información clara

e interesante de sus productos para incentivar la difusión de la misma por parte de los clientes, del mismo modo tener comunicación constante en redes sociales con los usuarios con el fin de potenciar la imagen del almacén y resolver inquietudes acerca de los productos, todo esto debido a que el 80% de las compras involucran un dispositivo donde los compradores tienen infinidad de información además según una encuesta realizada por Nielsen (Chion, 2016), aunque el 83% de las personas encuestadas consultan a amigos y familiares para recibir recomendaciones a la hora de comprar, dos tercios de los encuestados consultan opiniones de terceros publicadas en la Web.

Adicionalmente Max (Chion, 2016) argumenta que el internet de las cosas sigue creciendo, las personas cada día están enlazadas con el internet a través de sus electrodomésticos, vehículos, dispositivos móviles, entre otros, y en la actualidad se presentan 10.000 millones de dispositivos conectados los cuales aumentaran a 50.000 millones para el 2020, consumidores que cuentan cada vez con menos tiempo y en busca de soluciones para hacer su vida más fácil, por lo tanto las grandes superficies deben adaptarse a este estilo de vida y suministrar las soluciones que se requieren, quizás haciendo más presencia a través de canales e-commerce donde aún al sector retail le falta mucho por crecer, un punto que vale la pena resaltar es la necesidad de profundizar en las tarjetas con chip o tarjetas inteligentes, las cuales ofrecen múltiples opciones de pago.

Sin embargo la implementación de tecnología no solo está enfocada a las grandes superficies, la tendencia del uso de aplicaciones para facilitar las labores no es ajeno a los tenderos, un ejemplo claro de innovación, fue publicado por el diario La República, en donde un supermercado ubicado en Viken Suecia funciona por medio de un Smartphone, por el mismo se puede realizar funciones como abrir las puertas, registrar los productos y hacer los pagos por medio de tarjeta de crédito, por su parte los clientes realizan toda la operación de compra por intermedio de su móvil, son tendencias innovadoras que pueden ser adaptadas y resultar funcionales para el mercado colombiano. (EXPANSIÓN, 2016)

¿Cómo están las Grandes superficies en Colombia en cuanto a tecnología y tendencias?

Cencosud maneja sus procesos por medio de la plataforma SAP, en ella maneja los módulos de facturación, compras, adicionalmente las ofertas de producto, entradas del mismo, entre otros procesos administrativos (Bravo, 2016).

Desde el año pasado comenzaron a incursionar en Colombia en la plataforma de comercio electrónico con www.tiendasjumbo.co y un moderno sistema llamado Smartcheckout único en el país en almacenes de cadena, el cual permite realizar las compras en un solo paso, además como punto a favor el portal permite cancelar las compras con dos tarjetas de crédito a la vez, según Germán Gutiérrez, gerente de e-commerce Cencosud llegarán a más de 900 destinos (Rubiano, Estas son las grandes superficies que le apuestan al e-commerce, 2015), de la misma manera de manera informal la señora Luz Marina Bravo (Bravo, 2016) funcionaria de Easy Américas, uno de los almacenes perteneciente al grupo Cencosud, comento que la red que más se está aprovechando en este momento es la página web de la tienda, y que el comercio electrónico está cambiando la forma de hacer las compras.

El grupo éxito lleva algunos años trabajando con la tecnología de sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), el cual por medio de señales inalámbricas le hace seguimiento a los productos, estos deben portar una calcomanía con un microchip que reporta toda la información con las características necesarias para identificar el mismo (Dinero, 2010), esta tecnología ha facilitado la organización logística de sus bodegas gracias al buen control que se le da a los inventarios que es visible al sistema en casi el 100% teniendo actualizada la bodega en todo instante, de ahí que se han automatizado los pedidos y la administración de productos en góndolas ha mejorado la oferta, también se han reducido las perdidas en los almacenes, pues el consumidor al pagar obtiene una factura con un código de barras y al momento de pasar un dispositivo por el carro de mercado, identifica si todo lo que se facturó es exactamente lo mismo que el consumidor retira, con ello se reducen las perdidas y robos (RFID revoluciona las empresas del mundo, 2012).



Imagen 29. RIFD Tecnología



Imagen 30. RIFD

A su vez el comercio electrónico es un canal que el grupo éxito trabaja con fuerza, cuenta con 112 doce catálogos digitales y con ingresos de 30 mil millones (Grupo Éxito, 2016), además a finales de 2015 incursionó en el Marketplace, algo así como una plaza de mercado digital con sus sitios web exito.com y cdiscount.com, la idea consiste en brindar su plataforma para que los comerciantes coloquen sus productos en ella con sus características y el éxito les brinda el acompañamiento logístico en la página, todo con el fin de que los consumidores busquen todo lo que necesitan en una sola página y no salten de sitio en sitio, según Camilo Restrepo (Bohórquez Aya, 2015) jefe de nuevos negocios del Grupo Éxito, esta nueva forma de operar su plataforma los beneficia porque enriquece sus catálogos con productos que no tienen en las tiendas Éxito por cuestiones de espacio o por logística.

En cuanto a fidelización se lleva un programa desde hace un tiempo llamado puntos Éxito, con el cual cada vez que se realice una compra en almacenes Éxito o Carulla se acumularán puntos, los cuales se pueden redimir en otras compras, desde el año pasado los puntos que se acumulaban se convierten en una especie de dinero virtual para gastarlo en las tiendas, sin embargo a partir de febrero del presente año este dinero se puede gastar en otros lugares con el cual Éxito y Carulla tienen convenios, en la actualidad cuentan con más de 71 aliados, entonces solo se requiere que el cliente especifique la tienda Éxito donde desea gastarlos, comenta Martin Nova Vicepresidente de mercadeo del Grupo Éxito (Rubiano, Aprenda cómo utilizar los puntos de fidelización de clientes, 2015) que los planes de fidelización se han convertido en una moneda virtual que cada día tiene más usuarios, es por ello que el Grupo Éxito está buscando que esta sea la segunda moneda en Colombia donde los clientes puedan acumular sus puntos y gastarlos donde sea posible. Según un estudio realizado por Invamer y que fue pagado por el Grupo Éxito,

la tiendas Éxito lideran el mercado con el 56% y 6,6 millones de abonados y solo los sigue Supertiendas Olímpica con el 21%.

En las Supertiendas Olímpica en cuanto a tecnología siguen avanzando en la tecnología por radiofrecuencia RFID, al igual que el Grupo Éxito también han venido trabajando en la automatización de sus procesos y reduciendo tiempos en logística (Dinero, 2010), del mismo modo se combate el fenómeno que han denominado “góndola no abastecida” el cual se presenta cuando un cliente busca sus productos y no están en las góndolas pero sí se encuentran en los centros de distribución y por falta de información o por no emitir una alerta no se abastece la misma, el acompañamiento a este proceso lo brindó la compañía de KIMBAYA RFID Solutions (Caso de éxito, s.f.), quienes inicialmente realizaron planes piloto en el Centro de distribución de Olímpica en Bogotá y en su principal de SAO Plaza de las Américas, este plan arrojó buenos resultados en optimización de tiempos logísticos y además lograron reducir notoriamente el fenómeno mencionado mejorando el flujo de producto.

Supertiendas Olímpica cuenta con un plan de fidelización llamado Tu Tarjeta Plata Olímpica, donde los clientes pueden acceder a promociones y ofertas especiales y con las cuales también pueden acumular puntos para compras futuras sin embargo solo se pueden redimir por artículos que sean autorizados por las tiendas Olímpica, como se mencionó anteriormente actualmente cuenta con el segundo lugar en el mercado de fidelización (Olímpica, 2015).

En la entrevista que nos concedió el Gerente del punto Sao Olímpica Chapinero (Murcia, 2016), nos comentó que lo principal para ellos es el buen servicio y mantener cercanía con los clientes, ser siempre el ‘buen vecino’ es por ello que mantienen el mejor cubrimiento geográfico con sus tiendas en Colombia, en cuanto a tecnología fueron los primeros en implementar la plataforma SAP a sus procesos administrativos, con esta tecnología llevan alrededor de 2 años lo que los hace un actor de retail con gran experiencia, como ya se agregó en un inicio lo más importante para Olímpica son sus clientes por lo tanto tienen planes de fidelización que le otorgan beneficios muy importantes para los mismo algunos de ellos son: cuenta con su propia tarjeta representada por Serfinansa la cual también es del grupo Olímpica, la tarjeta de fidelización llamada Plata, con la cual se acumulan puntos, además con juntas tarjetas se obtienen descuentos en las compras, son valores agregados que ayudan a la economía de los usuarios.

Por otro lado para facilitar los traslados de los clientes cuentan con un servicio llamado mercado a distancia, que consiste en que las personas puede realizar el pedido en Bogotá y reclamarlo en otros supermercado Olímpica de cualquier ciudad del país sin ningún costo todo gracias al cubrimiento geográfico con que cuenta la cadena, además de tener un Call Center que recibe pedidos a domicilio por un valor adicional para generar cercanía y evitar desplazamiento por parte de los usuarios (Murcia, 2016).

Almacenes la 14 recientemente ha actualizado su tecnología en cuanto a procesos administrativos y operativos se refiere, comenzando el 2014 iniciaron un proyecto que denominaron ‘Iracá’ que tiene como base la implementación de la tecnología SAP, la cual ha sido adquirida a la multinacional alemana SAP y administrada por Compunet, este proyecto tiene como objetivo mejorar las actividades desde la parte de almacenamiento hasta las ventas, todo

esto con el fin de organizar de una manera más eficaz sus proyectos de expansión, la empresa realizó una inversión de 13.000 millones de pesos a este proyecto (Redacción Cali, 2013).

En cuanto a tendencias actuales La 14 viene desarrollando desde el año 2000 su tienda virtual y en la actualidad su canal de comercio electrónico se viene fortaleciendo, por su parte está haciendo presencia con su tarjeta de crédito (Rubiano, Estas son las grandes superficies que le apuestan al e-commerce, 2015). La 14 que está siendo representada por giros y finanzas, con ella los tarjetahabientes cuentan con beneficios especiales para fidelizar, uno de ellos que llama la atención es el descuento del 3% en sus compras por estar al día en su tarjeta (Ruiz, 2015).

Carulla por su parte es fuerte en su mercado de online a través de su página Carulla.com, donde según estadísticas del Grupo Éxito el tiquete promedio de una compra por internet supera al tiquete de un cliente que visita un almacén físico (García R., 2015), por otro lado parte de su estrategia está enfocada en acercar sus tiendas denominadas Carulla Express a los clientes de estratos altos para evitar desplazamientos, y las cuales se hacen llamar tiendas por conveniencia las cuales pueden cubrir necesidades puntuales (Grupo Éxito, 2014).

Falabella le apuesta fuerte a su tarjeta de crédito CMR Falabella como plan de fidelización, se encuentra en segundo lugar con 1'171.050 plásticos vigentes, con ella los clientes suman puntos en sus compras, además obtienen descuentos en todo momento por realizar sus pagos con la misma, según comenta Héctor Pinzón subgerente de tarjetas de crédito del Banco Falabella (Ruiz, 2015).

Además en el aspecto tecnológico Falabella tiene valores tecnológicos agregados que juegan a su favor, según dialogo que se tuvo con el señor Ángel Garay funcionario de Falabella desde su ingreso a Colombia, ellos son pioneros en el comercio electrónico en el sector retail donde hace un buen tiempo vienen realizando ventas en línea por medio de su tienda virtual denominada portal falabella.com, por esta razón cuentan con gran experiencia en el canal de comercio virtual, agregado a esto tienen una plataforma unificada llamada SRX, que mantiene actualizada la información de consultas de stock, ventas, y precios, en tiempo real, este sistema no es solo para Colombia sino para todo lugar donde Falabella tenga presencia, factor tecnológico que ayuda a que los procesos sean más eficientes, uno de los ejemplos que trajo al tema el señor Ángel (Garay, 2016) fue que si en algún momento se necesitara verificar existencias de producto, precios o cualquier característica de producto de una tienda en Chile se podría realizar sin ningún problema desde Colombia y viceversa gracias a la plataforma que se maneja, en otros contexto si un cliente que tenga la tarjeta Falabella franquiciada en Chile quiere comprar un producto en una tienda en Colombia lo puede realizar sin ningún inconveniente y obteniendo los mismos beneficios que solo Falabella le puede dar, gracias al sistema que se maneja, es un valor agregado para el cliente y una ventaja competitiva que genera la plataforma frente a la competencia.

Homecenter trabaja bajo el lema de siempre precios bajos, donde según cuentan en su página, esto se debe gracias a las grandes cantidades de producto que ellos compran a sus proveedores lo que ayuda a que sus precios sean bajos, además realizan investigaciones en los demás almacenes del mercado para lograr precios competitivos, todo con el fin de ofrecer calidad a un precio justo y con ello lograr fidelizar a sus clientes, sus políticas están enfocadas a el ahorro de sus clientes

(Homecenter, 2012), es por ello que maneja catálogos digitales interactivos, donde publican sus productos con la descripción detallada, además con sus respectivas promociones, los cálculos de ahorro que se efectúan por la compra además del ahorro que les proporcionan los productos a sus hogares, les a sus clientes apreciar lo que verdaderamente se están economizando, esta idea de catálogos virtuales nació de las buenas prácticas que implementa Homecenter para evitar la contaminación y ayudar el medio ambiente, además de ser líderes en tendencias tecnológicas puestas al servicio de sus clientes (Dinero, 2011).

8. Conclusiones

- El sector del retail ha evolucionado de una manera positiva en Colombia, convirtiendo el país en un lugar apetecido para la inversión de diferentes tiendas en especial para Chile, pero al momento de la llegada al país presentan problemas para su expansión por falta de espacio geográfico para abrir nuevas tiendas, dando nacimiento a una nueva estrategia como son Centros Comerciales con los almacenes de retail como ancla, esta alianza ha resultado positiva porque ha mejorado el tráfico de personas dentro del mismo, lo cual favorece a ambas partes, por su parte los almacenes han aprovechado estas nuevas alianzas para enfocar sus estrategias y mejorar sus servicios brindando una atención más personalizada para un cliente que cada día es más exigente.
- Al apreciar las diferentes opiniones de los entrevistados en el presente proyecto y tener claro el aporte que hace el retail y el comercio en general a la economía colombiana, se destaca la importancia de propender por la integración de los nuevos competidores no solo para beneficiar al cliente, sino para generar puntos de comparación y a su vez apoyar el crecimiento de las industrias locales que sirven como proveedores a las grandes cadenas de almacenes.
- Siempre ha sido notorio el alcance de los medios masivos ante el público, las grandes superficies no están exentas de beneficiarse tras realizar una inversión de este tipo, sin embargo como todas las grandes empresas han incursionado en el social media notando que no es un espacio para comercializar pero si para incentivar la compra, contar con los debidos procesos y personal capacitado que provea una buena experiencia a los visitantes de sus redes y que además esté preparado para contrarrestar noticias u opiniones negativas, puede provocar un provechoso switch brand en un gran número de clientes.
- Es claro que cada compañía de retail le apunta a fortalecer cierta área implementando el uso de ciertas tecnologías, algunas enfocadas a la logística otras a las herramientas de alta gerencia, etc., sin embargo y teniendo en cuenta lo que percibe el cliente muy directamente fortalecer el acceso a los productos de manera virtual y generar ventajas competitivas sobre este canal es un terreno con bastantes que tiene mucho por explorar y está evolucionando continuamente en todo el mundo.
- Se evidencia a lo largo de la recopilación histórica cómo el generar alianzas apropiadas ha sido clave de éxito en el momento de la expansión, elemento que puede ser aprovechado en empresas de menor tamaño.
- Tanto la construcción de las líneas de tiempo como el análisis del impacto económico permiten reconocer que el canal tradicional continúa siendo muy fuerte y al igual que las grandes cadenas de retail representa una gran fuente de empleo en el país.

- Es posible para el pequeño retail aprovechar su tamaño teniendo en cuenta que no se ve afectado de igual forma que las grandes superficies al verse expuestas a los cambios macroeconómicos del país. Por ello conseguir aliados nacionales de tamaños semejantes al propio puede resultarles favorecedor.
- Un punto en el que todas las cadenas estudiadas en esta investigación coincidieron, es que la idea es acercarse al cliente evitando largos desplazamientos, por lo tanto han implementado los formatos de cercanía o conveniencia, este es un punto a favor que deben explotar los pequeños retail o tiendas de barrio, porque ellos ya se encuentran cerca al cliente, por lo tanto pueden tener como objetivo hacer que los que los clientes los prefieran, quizás mejorando su servicio al cliente, implementando planes de fidelización, mejorando los servicios entre otros, todo con el fin de ser más competitivos.
- El pequeño retail tiene la posibilidad de mejorar sus procesos logísticos capacitándose en temas de almacenamiento y rotación de producto, por ejemplo implementando el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir).
- Hacer uso de la tecnología básica, crear una página web e incluso estar inmerso en alguna aplicación para móviles puede abrir las puertas a un nuevo sistema de comercialización a los tenderos que optimiza recursos y facilita la experiencia de compra a sus clientes, a ejemplo de las tiendas Suecia mencionadas en la presente investigación.
- No es un secreto que para poder implementar todos los aspectos tecnológicos las grandes cadenas de almacenes retail tuvieron que invertir fuertes sumas de dinero, sin embargo aunque los pequeños retail no cuentan con un músculo económico fuerte si pueden adoptar buenas prácticas para mejorar sus procesos, un ejemplo es el proceso inventado y aplicado por Toyota el cual está implementando Falabella, llamado LEAN, el cual ayuda a reducir pérdidas, gastos y mejora los procesos brindando eficiencia y competitividad al pequeño retail.

Referencias

- (s.f.). *Aplicación de Spaceman para pastas en Almacenes Éxito y para vinos en una plataforma medida por spaceman*. Recuperado de: <http://genuardis.net/planograma/planograma-layout.htm>.
- Acondesa. (s.f.). Recuperado el 2016, de P+aginas Amarillas: <http://images.paginasamarillas.com/15502961/4.gif>
- ADMIN. (02 de 05 de 2014). *VITRINISMO – VISUAL MERCHANDISING*. Recuperado el 2016, de Salas Escobar Agencia de Publicidad Integral: <http://salasescobar.com/vitrinismo-visual-merchandising/>
- Advanced Quality Solutions. (s.f.). *Advanced Quality Solutions*. Recuperado el Diciembre de 2015, de Linkedin: <http://www.linkedin.com/company/a-q-s--adnaced-quality-solutions>
- Alas “Asociación latinoamericana de supermercados” . (s.f.). *Latinoamérica Unida por sus Supermercados*.
- Alianza imagen. (s.f.). Recuperado el 2016, de Reynosa Blogs: <http://www.reynosablogs.com/wp-content/uploads/2012/11/Alianza-Google-e-INEGI.jpg>
- Almacenes Éxito. (2012). *Información Corporativa TUYA SA*. Recuperado de: <http://www.tarjetaexito.com.co/docs/Historia.pdf>.
- Almacenes la 14, una tienda que evolucionó*. (2011). Recuperado el 2016, de Supertiendas: <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2010/edicion-2/actualidad-2/almacenes-la-14-una-tienda-que-evoluciono.htm>
- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Ediciones Días de Santos.
- América Retail. (6 de Agosto de 2013). *La primera comunidad del retail en Latinoamérica*. Recuperado el 2016, de América Retail: <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/ferreterias-se-unen-para-competer-contra-retailers/>
- Amézquita G , L. L., & Patiño M, Y. A. (2010 - 2012). *Estudios de mercado Superintendencia de Industria y Comercio. Estudio económico del sector Retail en Colombia*. Colombia.
- ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (17 de Octubre de 2014). *Boletín Retail*. Recuperado el 2016, de ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia: <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2040.pdf>
- ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015*. Recuperado el 2016, de ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>
- Angulo, M. (02 de Diciembre de 2012). *Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A*. Recuperado el 2016, de Blogspot: <http://supertiendasolimpica.blogspot.com.co/2012/12/responsabilidad-social.html>
- Arias, G. (12 de Octubre de 2013). *Cada día la competencia nos mejora: presidente de Falabella. El Tiempo*.
- Asobancaria. (Marzo de 2007). *María Mercedes Cuéllar, presidenta*.
- ASP. (s.f.). *SAP Imagen*. Recuperado el 2016, de ASPA: <http://www.aspaconsultores.com/wp-content/uploads/2012/03/14-SAP.png>
- ATKearney. (2013). *Global Retail Development Index™ (GRDI). The 2013 Global Retail E-Commerce Index*.

Babson College. (s.f.). *Babson College*. Recuperado el Febrero de 2016, de <http://www.babson.edu/Academics/faculty/profiles/Pages/levy-michael.aspx>

Babson College. (s.f.). Michel Levy. Recuperado de: <http://www.babson.edu/Academics/faculty/profiles/Pages/levy-michael.aspx>.

Barbosa, C. V. (25 de Noviembre de 2015). Adiós a Jaime Cardona, fundador de Almacenes La 14. *El Espectador*.

Berman, B. (2007). Retail management: A strategic approach. New Delhi: Pearson education.

Bogotá Antigua. (s.f.). *El Escudo Catalán*. Recuperado el 2016, de Twitter: <https://twitter.com/bogotaantigua/status/372045036357054464>

Bohórquez Aya, E. (13 de Noviembre de 2015). El “marketplace” colombiano. *El Espectador*.

Borhesani, W. H., De la Cruz, P. L., & Berry, D. B. (1997). Business Horizons. En "*Controlling the chain: Power, Distributive Control, and New Dynamics in Retailing*" (Vol. XL, págs. 17-24).

Bravo, L. M. (04 de Marzo de 2016). Supervisora de Operaciones Cencosud Tiendas Easy. *Entrevista Caracterización Gran Retail Nacional*. (Autores, Entrevistador) Bogotá.

Brennan, D. (2007). Retail marketing forum 2007. *Trends and innovations in retailing.*, 3. St. Paul , Minnesota, U.S.A.: University of St. Thomas.

Cafam. (s.f.). *Logo Cafam*. Recuperado el 2016, de Cafam: http://www.cafam.com.co/subsidio/Calima_fotografia. (s.f.). Recuperado el 2016, de Wikimedia: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/71/Calimala.14.jpg/250px-Calimala.14.jpg>

Cardozo, A. (04 de Abril de 2013). Se abre la primer tienda de Ripley en Colombia. *P&M. Carrefour/Metro* . (s.f.). Recuperado el 2016, de Perú Retail: <http://www.peru-retail.com/img/blog/img-1372691603.jpg>

Carulla fotografía. (s.f.). Recuperado el 2016, de Portafolio: http://www.portafolio.co/sites/portafolio.co/files/imagecache/horizontal_articulo/CARULLA100.jpg

Carulla fotografía antigua. (30 de Julio de 2013). Recuperado el 2016, de La República: http://www.larepublica.co/empresas/carulla-trajo-el-modelo-de-autoservicio-hace-60-a%C3%B1os_44646

Carulla vehículo. (2010). Recuperado el 2016, de Dinero : http://static.iris.net.co/dinero/upload/images/2010/4/30/95110_113236_11.jpg

Caso de éxito. (s.f.). Recuperado el 2016, de Kimbaya RIFD Solutions: <http://www.kimbaya.com/es/casos-de-exito/21-plannacionalepc>

Celedón, N. (04 de Abril de 2013). *Tienda Ripley arranca su expansión nacional en Bucaramanga*. Recuperado el 2016, de LOCAL Vanguardia.com: <http://www.vanguardia.com/economia/local/202640-tienda-ripley-arranca-su-expansion-nacional-en-bucaramanga>

Cencosud. (2013). *Cencosud Memoria 2013*. Recuperado el 2016, de Cencosud: http://www.cencosud.com/memoria2013/que_hacemos.html

Cencosud. (2013). *Cronología Cencosud*. Recuperado el 2016, de Cencosud: <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>

Cencosud. (2013). *Historia Cencosud en Colombia*. Recuperado el 2016, de Easy Cencosud: <https://www.easy.com.co/acerca-de-easy/historia-cencosud-en-colombia>

- Cencosud. (2016). *Código de ética*. Recuperado el 2016, de Cencosud:
http://www.cencosud.com/cencosud/site/artic/20160215/asocfile/20160215091921/codigo_etica_chile__3_10v3.pdf
- Cencosud. (2016). *Código de ética*. Recuperado el 2016, de Cencosud:
http://www.cencosud.com/cencosud/site/artic/20160215/asocfile/20160215091921/codigo_etica_chile__3_10v3.pdf
- Cencosud. (2016). *Unidades de Negocio*. Recuperado el 2016, de Cencosud:
<http://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/>
- Cencosud. (s.f.). *Cencosud (Noticias)*. Recuperado el 2016, de Cencosud:
<http://www.cencosud.com/>
- Cencosud. (s.f.). *Cencosud memoria 2014*. Recuperado el 2016, de Cencosud:
<http://www.cencosud.com/memoria2014/es/PDF/Memoria-Cencosud-2014-esp.pdf>
- Cencosud. (s.f.). *Reseña histórica*. Recuperado el 2016, de Jumbo Cencosud:
https://www.jumbo.cl/supermercado/familia_jumbo/historia.html
- Cepal. (2003). Instrumentos y estrategias de la gestión urbana, para el desarrollo sostenible en América Latina y el caribe. . *Compilación de la versión Original Italiana de Ricardo Jordán y Daniela Simioni*.
- Chetochine, G. (2009). Encuentros. *Gestión por categorías la nueva ola*(84), 48.
- Chion, M. (13 de Febrero de 2016). El futuro de la tecnología en el Retail. *La República*.
- Chopra, S. M. (2013). Supply Chain Management: Strategy, Planning. 210. Pearson.
- Claves de Facing para tu negocio*. (03 de Noviembre de 2010). Recuperado el Diciembre de 2015, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/263791>
- CMR Falabella*. (s.f.). Recuperado el 2016, de La Plaza Perú :
https://laplazaperu.files.wordpress.com/2009/10/0cmr_1.jpg?w=300&h=188
- Colombia Producto Interno Bruto*. (2013). Recuperado el 2016, de Index Mundi:
[http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_(pib).html)
- Comité de etica Homecenter. (2012). *Quiénes somos*. Recuperado el 2016, de Homecenter:
<http://portal.homecenter.com.co/nuestraempresa>
- Con información de Reuters. (19 de Noviembre de 2015). El mexicano que le disputa Ripley a colombianos. *El Tiempo*.
- Condecoración Faud Char*. (23 de Enero de 2015). Recuperado el 2016, de El Heraldo:
http://www.elheraldo.co/sites/default/files/styles/detalle_articulo/public/2015/01/23/articulo/1a-condecoracionfaudchar01eh.jpg?itok=oUI_M5fH
- Cultura Organizacional*. (s.f.). Recuperado el 2016, de Alta Dirección Empresarial de Negocios: <http://altadireccionempresarialdenegocios.bligoo.com.mx/cultura-organizacional#.Vw4RytThDIV>
- DANE. (2009). Encuesta Anual del Comercio. *Boletín de Prensa*. Obtenida el 18 de marzo de 2011 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet_eac_2009.pdf.
- DANE. (2010). *Participación ventas en valor 2010 (cadenas en Colombia)*. Colombia.
- DANE. (2010). Estadísticas territoriales de la ciudad de Bogotá proyecciones para los próximos cinco años. Plan de desarrollo de Bogotá Samuel alcalde secretaria distrital de desarrollo económico.
http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=category&id=135%3Aterritorial-bogota&Itemid=1.
- De la Vega, F. F. (2001). Punto de venta. *Diseño y producción*. Pearson Education.
- Deloitte. (2014). *Global Poers of Retailing 2014*. Deloitte LLP.

Dinero. (17 de Septiembre de 2004). Carulla Pasión por el comercio. *Dinero*(214), 112-116.

Dinero. (20 de Agosto de 2004). *Enrique Luque Carulla*. Recuperado el 2016, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/el-hombre-del-mercadeo/24481>

Dinero. (17 de Septiembre de 2004). LEY, Éxito La sangre paisa. *Dinero*(214), 156-160.

Dinero. (17 de Septiembre de 2004). Olímpica El peso del precio. *Dinero*(214), 200-204.

Dinero. (20 de Octubre de 2006). Así es Cencosud. *Dinero*.

Dinero. (07 de Julio de 2006). Tiempos de crecimiento. *Dinero*.

Dinero. (12 de Septiembre de 2008). Easy Vs. Homecenter, comienza la competencia. *Dinero*.

Dinero. (09 de Junio de 2010). Controle su negocio. *Dinero*.

Dinero. (15 de Octubre de 2010). Éxito y Falabella se miden en internet. *Dinero*.

Dinero. (20 de Mayo de 2011). Homecenter lanza su primera Guía del Ahorro Digital. *Dinero*.

Dinero. (10 de Agosto de 2011). La expansión nacional de La 14. *Dinero*.

Dinero. (19 de Diciembre de 2013). Cencosud sube apuesta con Easy y Metro. *Dinero*.

Dinero. (26 de Diciembre de 2013). Más Olímpica. *Dinero*.

Dinero. (05 de Abril de 2013). Ripley abrió puertas en Colombia. *Dinero*.

Dinero. (09 de Enero de 2014). Cencosud alista la chequera. *Dinero*.

Dinero. (27 de Marzo de 2015). Cencosud vio caer sus utilidades en 2014. *Dinero*.

Dinero. (12 de Junio de 2015). Crecimiento económico: cuáles sectores ganan, pierden y quedan igual. *Dinero*.

Distribución. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2015, de Definición.de: <http://definicion.de/distribucion/>

Domínguez Gonzalo, D. E. (2014). Gestión administrativa del proceso comercial. Logroño (La Rioja): Tutor Formación.

Droguería Olímpica fotografía. (2014). Recuperado el 2016, de El Heraldó: <http://www.elheraldo.co/economia/asi-inicio-la-cadena-de-tiendas-de-los-precios-bajos-224079>

Easy fotografía. (s.f.). Recuperado el 2016, de Cloudinary: https://res.cloudinary.com/civico/image/upload/c_fit,f_auto,fl_lossy,h_250,w_250/v1/enty/image/file/044/001/52bcd59d31e93c08a0001044.jpg

Easy tienda Américas. (s.f.). Recuperado el 2016, de Wikimapia: http://photos.wikimapia.org/p/00/02/41/01/72_full.jpeg

El Colombiano. (17 de Marzo de 2015). PIB creció en Colombia 4,6 en 2014. *El Colombiano*.

El Mostrador. (18 de Marzo de 2016). La apuesta de Jaime Soler por la inclusión del adulto mayor en Cencosud. *El Mostrador*.

El País. (2015). 500 empresas + exitosas del Valle. *El País*.

El País. (11 de Abril de 2016). ¿Cuál es el futuro de almacenes La 14 tras el fallecimiento de Jaime Cardona? *El País*.

El País. (s.f.). *Jaime Cardona*. Recuperado el 2016, de El País: <http://www.elpais.com.co/elpais/sites/default/files/imagecache/sociales/multimedia/fotos/2015/11/26/883.jpg>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Noviembre de 2013). Análisis del Sector Retail y Supermercados . www.equilibrium.com.pe.

España González, R. (2010). El panorama económico del retail. Cartagena. Recuperado el 2015, de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/node/491>

- Éxito fotografía antigua.* (s.f.). Recuperado el 2016, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/investigacion/articulo/el-comercio-tarde-pero-internacionalizo/95108>
- EXPANSIÓN. (12 de 03 de 2016). Este es el primer supermercado sin empleados. *La República*, pág. 14.
- Falabella. (2002). *Historia*. Recuperado el 2016, de Falabella.com: <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2013/falabella/historia.html>
- Falabella. (2014). *Falabella memoria 2014*. Recuperado el 2016, de Falabella: http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2014/MemoriaEnviadaSVS_20140424.pdf
- Falabella fotografía antigua.* (s.f.). Recuperado el 2016, de Wikipedia: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/ec/Fallabela_inicios_siglo_XX.jpg/250px-Fallabela_inicios_siglo_XX.jpg
- Falabella. (s.f.). *Haciendo Escuela*. Recuperado el 2016, de Falabella.com: <http://www.falabella.50webs.com/responsabilidad.html>
- Falabella Santafé.* (s.f.). Recuperado el 2016, de Elempleo.com: <http://www.elempleo.com/colombia/Files/BasesEmpresariales/falabella/image/imagen13.jpg>
- Falabella tienda Imperial.* (s.f.). Recuperado el 2016, de Falabella.com: <http://www.falabella.com.co/static/site/common/HET/tienda-imperial.jpg>
- Falabella tienda Suba.* (s.f.). Recuperado el 2016, de Falabella.com: http://www.falabella.50webs.com/img/tienda_suba.jpg
- Fenalco. (2012 b). Todo el mundo habla de las marcas propias. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/contenido/5>. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/5>
- Gamboa Palacios, I. F. (2010). Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. *Informally published manuscript, administración de empresas*. Facultad de administración Universidad del Rosario.
- Garay, Á. (08 de Abril de 2016). Coordinador de Mesa de servicio / Tecnología Tiendas Falabella. *Entrevista Caracterización Gran Retail Nacional*. (Autores, Entrevistador) Bogotá.
- García R., J. C. (19 de Septiembre de 2015). Cada vez mercamos más por internet. *El Tiempo*.
- Gomez G., C. (2012). Supermercados Pomona, otra marca que pasará a la historia. *Portafolio*.
- Gonzalez Litman, T. (16 de Septiembre de 2015). *Ripley revisará ´plan de incursión en Colombia*. Recuperado el 2016, de Fashionmag.com: <http://co.fashionmag.com/news/Ripley-revisara-plan-de-incursion-en-Colombia,571230.html#.Vws-c26qpHx>
- González, J. C. (04 de Abril de 2013). Cadena Ripley aterriza en Colombia. *El Espectador*.
- González, P. P. (2005). *Diccionario de la publicidad*. Recuperado el 2016, de Google Books: <https://books.google.com.co/books?id=WcFWB8sQugIC&pg=PA158&lpg=PA158&dq=Establecimiento+de+venta+al+detalle+con+una+superficie+m%C3%ADnima+de+2.500+m2,+que+ofrece+productos+en+autoservicio+a+precios+muy+competitivos.+Generalmente+venden+productos+de+alime>
- Google Maps. (s.f.). *La 14 fotografía*. Recuperado el 2016, de Google Maps: <https://www.google.com.co/maps/place/Almac%C3%A9n+LA+14+Antigua/@3.414323>

- 1,-76.5480639,3a,30y,16.13h,96.49t/data=!3m6!1e1!3m4!1s5vzQ73Aw-KU3Jvn35Ylrmg!2e0!7i13312!8i6656!4m2!3m1!1s0x0:0xfbb53625e4a871d6!6m1!1e1
- Grupo Éxito. (2012). *Nuestra historia*. Recuperado el 2016, de Grupo Éxito:
<http://www.grupoexito.com.co/es/historia>
- Grupo Éxito. (07 de Octubre de 2013). *Carulla sorprende a sus clientes con un nuevo concepto en los almacenes*. Recuperado el 2016, de Grupo Éxito:
<http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/ultimas-noticias/23-expansion/893-carulla-sorprende-a-sus-clientes-con-un-nuevo-concepto-en-los-almacenes>
- Grupo Éxito. (17 de Octubre de 2014). *Carulla abre su primer almacén de formato express en Antioquia*. Recuperado el 2016, de Grupo Éxito:
<http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/23-expansion/1162-carulla-abre-su-primer-almacen-de-formato-express-en-antioquia>
- Grupo Éxito. (2014). *Informe de sostenibilidad 2014*. Recuperado el 2016, de Grupo Éxito:
<http://www.grupoexito.com.co/files/Sostenibilidad/InformeExitoSostMAY19.pdf>
- Grupo Éxito. (31 de Agosto de 2015). *En su cumpleaños 110, Carulla anuncia que culminará el 2015 con 100 almacenes*. Recuperado el 2016, de Grupo Éxito:
<http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1399-en-su-cumpleanos-110-carulla-anuncia-que-culminara-el-2015-con-100-almacenes>
- Grupo Éxito. (01 de Marzo de 2016). *\$33,4 billones de ingresos consolidados en el 2015 (+219%) ratifican a Grupo Éxito como Multilatina líder del Retail en Suramérica*. Recuperado el Abril de 2016, de Grupo Éxito:
<http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1566-33-4-billones-de-ingresos-consolidados-en-el-2015-219-ratifican-a-grupo-exito-como-multilatina-lider-del-retail-en-suramerica>
- Gupta , S., & Randhawa , G. (2008). *Retail Management* . 98. Nueva Delhi, India: Atlantic.
- Gutierrez Torres, C. (10 de Enero de 2010). El ‘boom’ de las marcas blancas. *El Espectador*.
- Hasty R., R. J. (1997). *Gerencia de ventas al detal*. . 347. México: Mc Graw Hill.
- Homecenter. (2012). *Precios bajos siempre*. Recuperado el 2016, de Homecenter:
<http://portal.homecenter.com.co/preciossiemprebajos>
- Homecenter. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 2016, de Homecenter:
<http://portal.homecenter.com.co/reseinterna>
- Hout, H. V. (s.f.). *Retail LAB*. Recuperado el Febrero de 2016, de <http://retailab.com/en/>
- Íconos Falabella. (2014). Recuperado el 2016, de Falabella:
http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2014/falabella/images/img_historia46.jpg
- Jaime. (05 de Abril de 2010). *Chile Hoy*. Recuperado el 2015, de Chile Hoy: <http://chile-hoy.blogspot.com.co/2010/04/colombia-la-inversion-chilena-se-toma.html>
- Jumbo fotografía. (2015). Recuperado el 2016, de Que pasa: <http://quepasaweb.com.ar/wp-content/uploads/2015/10/unicenter.jpg>
- Krall, C. (s.f.). *Minería de datos (data mining). ¿Qué es? ¿Para qué sirve? (1ª parte) (DV00105A)*. Recuperado el 2016, de Aprender a programar:
http://www.aprenderaprogramar.com/index.php?option=com_content&id=252:mineria-de-datos-data-mining-ique-es-ipara-que-sirve-lo-parte-dv00105a&Itemid=164
- La 14. (2014). *Responsabilidad social*. Recuperado el 2016, de La 14:
<http://www.almacenesla14.com.co/responsabilidad-social/fundacion-la-14/corporativo>

La República. (s.f.). *Ubicación geográfica de tiendas La 14*. Recuperado el 2016, de La República:
<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/imagenes/noticias/1/la14-0904-1000.jpg>

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.

Levy, M. (2011). *Retailing Management*. En M. Levy. McGraw-Hill.

Lewison , D. M., & Hawes , J. M. (2007). Student Target Marketing Strategies for Universities. *Journal of College Admission*.

Lewison M. , D., & Hawes, J. M. (s.f.). Dale M. Lewison. Recuperado de:
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ783948.pdf>.

Lewison, D. M. (1982). *Retailing*. En L. D. M., *Retailing*. Prentice Hall.

Li, S., & Visich, J. (2006). Radio frequency identification: supply chain impact and implementation challenges. *International Journal of Integrated Supply Management*, págs. 407-424.

Line, I. I. (s.f.). *Herramientas para el ingeniero*. Recuperado el Diciembre de 2015, de Ingeniería Online: <http://www.ingenieriaonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial>

Logística. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2015, de Definición.de:
<http://definicion.de/logistica/>

Logo Almacenes LEY. (s.f.). Recuperado el 2016, de Regalos Publicitarios:
<http://www.regalospublicitariosm.com/ALMACENES%20LEY.htm>

Logo Banco Falabella. (s.f.). Recuperado el 2016, de amazonaws.com: http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/rankia/images/valoraciones/0013/4192/Banco_falabella.png?1387210821

Logo Cencosud. (s.f.). Recuperado el 2016, de ILACAD World Retail:
<http://www.ilacadworldretail.com/BO/img/empresa/logo.jpeg>

Logo Éxito. (s.f.). Recuperado el 2016, de Regalos publicitarios:
<http://www.regalospublicitariosm.com/ALMECENES%20EXITO%20COLOMBIA%20CD.html>

Logo Éxito. (s.f.). Recuperado el 2016, de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Almacenes_%C3%89xito

Logo Falabella. (s.f.). Recuperado el 2016, de siliconweek.com:
<http://www.siliconweek.com/wp-content/uploads/2015/01/falabella.jpg>

Logo Homecenter. (s.f.). Recuperado el 2016, de Wikipedia:
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/ca/Logo_Homecenter_Sodima_c.png/245px-Logo_Homecenter_Sodimac.png

Logo Krea. (s.f.). Recuperado el 2016, de Trade.mar.cx: http://img03.mar.cx/_images/CL703456

Logo La 14. (s.f.). Recuperado el 2016, de PCS Promotora de Comercio Social:
http://promotoradecomerciosocial.com.co/images/galeria/imagen_id_9663.png

Logo Makro. (s.f.). Recuperado el 2016, de Skpe Publicidad:
http://www.skpepublicidad.com/img/accordion_makro.png

Logo Máxima. (s.f.). Recuperado el 2016, de Behance.net: <https://mir-s3-cdn-cf.behance.net/projects/202/21204027.54613fc45f6a5.png>

- Logo Olímpica*. (s.f.). Recuperado el 2016, de .ilacadworldretail.com:
http://www.ilacadworldretail.com/BO/data/Logos_Cadenas_Colombia/Logo_Olimpica_Supertienda.jpg
- Logo Paris Cencosud*. (s.f.). Recuperado el 2016, de Bluehost:
http://laborum.info/insite/cencosud/images/stories/cencosud/logos/logo_paris2.png
- Luis Eduardo Yepes*. (s.f.). Recuperado el 2016, de Tus ReQRdos:
<http://tusreqrdos.com/LuisEduardoYepes?a=p&id=LuisEduardoYepes>
- Malhotra , N., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). An Applied Approach. En *Marketing Research*. Financial Times/Prentice Hall.
- Mall y retail. (21-26 de Abril de 2014). Boletín centros comerciales y retail. Recuperado de
<http://www.mallyretail.com/archivos/Boletin%20informativo%20del%202021%20al%2027%20de%20abril627.pdf>.
- Manual de Frascati. (2002). Organización para la cooperación y desarrollo económicos, Fundaciones española de ciencia y tecnología. *Medición de las actividades de ciencia y tecnología*.
- Marcelo Calderón*. (s.f.). Recuperado el 2016, de La Tercera:
<http://static.latercera.com/20151128/2221075.jpg>
- Martinez, F. (03 de 10 de 2012). *MODELO DE INTERMEDIACIÓN*. Recuperado el 2016, de MODELO DE INTERMEDIACIÓN E-BUSINESS:
<http://franciscomartinez11218.blogspot.com.co/2012/10/modelo-de-intermediacion-e-business.html>
- Mastrini , G., & Bolaño, C. (1999). Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina. Buenos Aires: Biblos.
- Mazzarotto, N. (2004). Competition policy towards retailers: size, seller markets power and buyer power. Centre for competition & regulation. Recuperado de:
<http://competitionpolicy.ac.uk/documents/107435/107587/ccp1-4.pdf>.
- McKinsey Global Institute. (2011). Construyendo ciudades competitivas: La clave para el crecimiento en América Latina.
- Mercadotecnia Directa y Merchandising*. (2013). Recuperado el 2016, de Sitio de Comunicación Integral de MKT.
- Merquefacil fotografía*. (s.f.). Recuperado el 2016, de Bogota Compra:
http://www.bogotacompra.com/Bogota/images/category_images/thumbnail_detailed_image_7733.jpg
- Metro Cencosud fotografía*. (s.f.). Recuperado el 2016, de Finance Colombia:
<http://www.financecolombia.com/wp-content/uploads/Metro-Cencosud-400x300.jpg>
- Meyer, M. P. (29,30 de Julio de 2009). Aprendiendo del retail en Chile y sus factores de éxito.(Master's thesis). Available from ponencia para el seminario internacional en *Retail Moderno*. San José, Costa Rica.
- Morales, P. A. (2012). Direccionamiento estratégico para el incremento en la participación en el mercado colombiano de tarjetas de crédito. . Recuperado de:
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3735/1/adriana%20judith%20morales%20peña.pdf>.
- Murcia, J. (05 de Abril de 2016). Gerente Olímpica Chapinero Bogotá. *Entrevista Caracterización Gran Retail Nacional*. (Autores, Entrevistador) Bogotá.
- Nakamura, L. (1999). The measurement of retail output and the retail revolution. *Canadian Journal of Economics*, 32(2), págs. 408 – 25.

Naranjo M., S. A. (19 de Febrero de 2013). El Grupo Éxito tiene más de 63 años de historia. *El Colombiano*.

Nullvalue. (2008 de Noviembre de 2008). Casa Estrella ahora será Falabella. *El Tiempo*.

Olímpica. (2015). *Reglamento tarjeta plata*. Recuperado el 2016, de Olímpica:
<http://www.olimpica.com/reglamento-tarjeta-plata/>

Otros. (06 de Enero de 2016). Fiscalía chilena denuncia colusión entre supermercados de Walmart Cencosud y SMU. *Dinero*.

Pérez, V. (24 de Agosto de 2012). Ripley logra acuerdo con Grupo Éxito para abrir tiendas en Colombia. *La República*.

(2012). *Plan de Desarrollo Bogotá Positiva, para vivir mejor enfoque global desarrollo económico Ene. - Sep*. Bogotá.

Portafolio. (2012). Carulla estrena imagen en supermercados. *Portafolio*.

Portafolio. (05 de Abril de 2013). Ripley abrirá 20 tiendas en Colombia en 10 años. *Portafolio*.

Portafolio. (13 de Noviembre de 2014). Ripley abre primera tienda en Medellín. *Portafolio*.

Portafolio. (29 de Enero de 2015). Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%. *Portafolio*.

Portafolio. (s.f.). *Banco Falabella fotografía*. Recuperado el 2016, de Portafolio.co:
http://m.portafolio.co/sites/portafolio.co/files/imagecache/imagen_movil_normal/FALA.jpg

Portafolio.co. (20 de Agosto de 2013). Colombia, más atractiva para invertir en retail. *Portafolio*, pág. 11.

Prado, J. R. (23 de Septiembre de 2014). Almacenes La 14 prevé cerrar 2014 con ventas cercanas a \$1,35 billones. *La República*.

Ramírez, F. (s.f.). *La 14 fotografía*. Recuperado el 2016, de Noticias Caracol:
<http://www.noticiascaracol.com/sites/default/files/251115-almacenes-la-14-foto-fabian-ramirez.jpg>

Redacción Cali. (20 de Julio de 2013). Almacenes La 14 dan un salto tecnológico. *El Tiempo*.

Redacción Cali. (20 de Julio de 2013). Almacenes La 14 dan un salto tecnológico. *El Tiempo*.

Redacción Logística. (08 de Febrero de 2016). Tecnología RFID: nueva herramienta de marketing en el mundo. *Revista de Logística*.

Reiner. (2012). *América Retail*. Recuperado el 2015, de América Retail: <http://america-retail.com/industria-y-mercado/crecimiento>

RFID revoluciona las empresas del mundo. (27 de Agosto de 2012). Recuperado el 2016, de Logyca:
<http://www.logyca.com/Saladeprensa/Comunicadosdeprensa/RFIDrevolucionalasempresasdelmundo.aspx>

Rico R., R. D. (2007). *Retailing Marketing: el nuevo marketing de comercio al minorista*. Buenos Aires: Pearson Education.

RFID Imagen. (s.f.). Recuperado el 2016, de adcbarcode: <http://adcbarcode.com/wp-content/uploads/2015/07/RFID-Tag1.jpg>

RFID Tecnología Imagen. (2012). Recuperado el 2016, de Sicamex Consultores:
<http://sicamex.mx/wp-content/uploads/2012/03/RFID-TODO.png>

Ripley Chile. (2014). *Memoria anual Ripley Corp. 2014*. Recuperado el 2016, de Ripley Chile:
<http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2015/04/MEMORIA-RIPLEY-CORP-2014.pdf>

- Ripley fotografía exterior.* (s.f.). Recuperado el 2016, de El Tiempo:
<http://images.et.eltiempo.digital/contenido/economia/empresas/IMAGEN/IMAGEN-16513699-2.jpg>
- Ripley fotografía fachada.* (2013). Recuperado el 2016, de El Colombiano:
http://www.elcolombiano.com/documents/10157/0/640x280/0c0/0d0/none/11101/WVPC/empresas_ganadoras_oviedo_640x280_23062013.jpg
- Ripley fotografía tienda.* (30 de Julio de 2012). Recuperado el 2016, de América Retail:
<http://america-retail.com/static/2012/07/30-julio-2012-Ripley.jpg>
- Ripley. (s.f.). *Logo Banco Ripley.* Recuperado el 2016, de Banco Ripley:
https://www.bancoripley.com.pe/bancoripley/images/banco_ripley.png
- Ripley. (s.f.). *Logo Ripley.* Recuperado el 2016, de Ripley: <http://www.ripley.com.co/>
- Ripley. (s.f.). *Ripley fotografía Personal.* Recuperado el 2016, de Ripley:
<http://www.ripleycf.co/newsite/resources/images/c8d9b97e481835ecad2e2630dd91bdc3.jpg>
- Rivera , G., & Molina, J. M. (2005). *Medición del impacto económico de una empresa.* Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Rubiano, N. A. (27 de Abril de 2015). Aprenda cómo utilizar los puntos de fidelización de clientes. *La República.*
- Rubiano, N. A. (30 de Marzo de 2015). Estas son las grandes superficies que le apuestan al e-commerce. *La República.*
- Rubiano, N. A. (06 de Junio de 2015). Olímpica desbancó a Cencosud y alcanzó ingresos por \$4,2 billones. *La República.*
- Rueda Galvis, J. F. (2011). *Modelo econométrico de Gestión exitosa para la empresa familiar Colombia.* Doctoral's thesis, Universidad Antonio de Nebrija Ciencias Empresariales.
- Ruiz, G. C. (01 de Mayo de 2015). Puntos y ofertas diarias, beneficios de tarjetas retail. *La República.*
- (s.f.). Obtenido de El arte de comprar sin necesidad.
- Sáinz de Vicuña, J. M. (2001). La distribución Comercial, Decisiones Estratégicas. En E. S. Marketing.. ESIC.
- Salasescobar. (Mayo de 2014). *Vitrinismo - Visual Merchandising.* Recuperado el Diciembre de 2015, de Salasescobar Agencia de publicidad integral:
<http://salasescobar.com/vitrinismo-visual-merchandising/>
- SAO Fotografía.* (s.f.). Recuperado el 2016, de Photobucket:
<http://s1203.photobucket.com/user/carlitof2010/media/portal80bog5.jpg.html>
- Schnedlitz, P., Morschet, D., & Otros. (2010). *European Retail Research* (Vol. XXIV). Gabler Research Alemania.
- Schroeder , C. L. (2007). *Specialty shop retailing: everything you need to run your own store.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Semana. (20 de Octubre de 2012). Toma chilena. *Semana.*
- Sero, J. (s.f.). Revista especializada de retail. *Gaceta Business*(439).
- Sodimac. (2008). *Nuestra empresa.* Recuperado el 2016, de Sodimac:
<http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/>
- SODIMAC. (2008). *Transparencia Comercial SODIMAC.* Recuperado el 2016, de SODIMAC:
<http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/documentos/TCS-Sodimac.pdf>

SODIMAC Colombia S.A. . (Julio-Agosto de 2012). *Emisión de bonos ordinarios*. Recuperado el 2016, de Homecenter:
http://portal.homecenter.com.co/documentos/presentacion_a_los_inversionistas.pdf

Solano, M. A. (s.f.). *Fuad Char se posesionó como embajador en Portugal*. Recuperado el 2016, de Sitio de archivo de la Presidencia 2002-2010:
<http://historico.presidencia.gov.co/sp/2007/noviembre/16/01162007.html>

Spaceman. (2016). Recuperado el 2016, de Spaceman Professional:
<https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://spaceman-professional.software.informer.com/&prev=search>

Spiegel, M. (1988). En *Estadística* (Segunda ed.). Madrid: McGraw Hill.

Stern, W. I., & El Ansary , A. (2006). Canales de comercialización. Prentice Hall.

Sullivan , M., & Adcoc, D. (2006). Retail Marketing. London, England.: Thomson.

Taghaboni Dutta, F., & Velthouse, B. (2006). RFID technology is revolutionary: ¿who should be involved in this game of tag? *Academy of Management Perspectives*(IV), 65-78.

Tarjeta Ripley. (s.f.). Recuperado el 2016, de Vanguardia.com:
http://www.vanguardia.com/sites/default/files/imagecache/marca_redes/foto_grandes_400x300_noticia/2013/04/05/web_ripley0405-10_big_ce.jpg

Tecnología de manipulación y almacenamiento. (s.f.). Recuperado el 2016, de UMB Virtual:
<http://virtualnet2.umb.edu.co/cursos/000054/mod1/pdf/pdf.pdf>

Teller, C., & Elms, J. (27 de Octubre de 2010). Urban place marketing and retail agglomeration customers. *Journal of Marketing Management*(DOI: 10.1080/0267257X.2010.517710).

Teller, C., & Reutterer, T. (2009). Store Format Choice and Shopping Trip Types. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(DOI: 10.1108/09590550910966196).

The Economist. (17 de Junio de 1999). Shopping all over the world, Retailers are trying to go global.They will struggle to succeed. New York.

University of Florida. (s.f.). Barton A. Weitz. *Biography Barton A. Weitz*. Gainesville, Florida.

Vargas, C. C. (28 de Junio de 2012). Disección del Trade Marketing en Colombia. *P&M*.

VASQUEZ, B. C. (2015). *QUE ES RETAIL – QUE SIGNIFICA RETAIL – RETAIL SIGNIFICADO*. Recuperado el 2016, de Escuela Retail MARKETING:
<http://escuelaretailmarketing.com/que-es-retail-que-significa-retail-retail-significado/>

Vega, J., & Otros. (2012). *Análisis estructural de sectores estratégicos sector de la confección Período 2007-2011*. Facultad de Administración de empresas Universidad del Rosario.

Verdú Beviá, F., & Mohamed Salah, A. (2013). Gestión administrativa del proceso comercial. Antequera: IC Editorial.

Viscusi, W. K., Harrington, J. E., & Vernon, J. M. (2005). *Economics of Regulation and Antitrust*. (Cuarta ed.). MIT Press.

Viva Éxito fotografía. (2012). Recuperado el 2016, de El Colombiano:
http://www.elcolombiano.com/historico/el_exito_invierte_-500_mil_millones_en_5_centros_viva-BGEC_216632

Walls, J. (2013). American of the future 2013/14 Winners. *American of the future*, 28.

Warrington College of Business Administration. (s.f.). Barton A. Weitz. Recuperado de:
<http://warrington.ufl.edu/contact/profile.asp?WEBID=833>.

Welsch , H. G. (2005). Presupuestos: planificación y control. México D.F.: Pearson.

Wikipedia. (22 de Octubre de 2012). *Cencosud: La historia*. Recuperado el 2016, de Centros Comerciales. SCSM, S.A.: <http://scsmrd.blogspot.com.co/2012/10/cencosud-la-historia.html>

Wikipedia. (s.f.). *Planning*. Recuperado el 2016, de Wikipedia.

Ya son 20 locales de Falaella en Colombia. (s.f.). Recuperado el 2016, de Gcretailindetail.com:
<http://www.gcretailindetail.com/noticias-centro-sudamerica/Colombia/2015/12/03/Ya-son-20-locales-de-Falabella-en-Colombia/>

Yavas, U., & Babakus , E. (2009). Retail store loyalty: a comparison of two customer segments.
International Journal of Retail & Distribution Management, 37(6), 477-492.

Anexos

Se anexa de manera digital el audio de las entrevistas realizadas a las grandes superficies de Cencosud Easy, Almacenes Olímpica SAO y Falabella, las cuales se entregan sin ningún tipo de edición. Se hace la entrega de este material en un CD debidamente marcado.

Estas no pueden ser divulgadas ni por la Universidad ECCI, ni por ningún integrante del proyecto.